



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování podnikatelského plánu pro vybranou OSVČ  
Processing of the Business Plan for a Selected Self-employer

Student:

Bc. Petra Strízková, DiS.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Strízková, DiS.**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Zpracování podnikatelského plánu pro vybranou OSVČ**  
**Processing of the Business Plan for a Selected Self-employer**  
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura podnikatelského plánu
  3. Prezentace firmy
  4. Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách OSVČ
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.  
MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. 2. vyd. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4038-3.  
SHELTON, Hal. *The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results*. Rockville: Summit Valley Press, 2017. ISBN 978-0-9899460-3-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkan pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25.4.2020

.....  
jméno a příjmení studenta

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Význam a struktura podnikatelského plánu .....	6
2.1	Podnikatelský plán .....	6
2.2	Struktura podnikatelského plánu .....	7
2.2.1	Titulní strana .....	8
2.2.2	Obsah .....	8
2.2.3	Úvod, účel a pozice dokumentu .....	8
2.2.4	Shrnutí .....	8
2.2.5	Popis podnikatelské příležitosti .....	9
2.2.6	Cíle firmy a vlastníků .....	10
2.2.7	Potenciální trhy .....	13
2.2.8	Analýza konkurence .....	14
2.2.9	Marketingová a obchodní strategie .....	14
2.2.10	Realizační projektový plán .....	17
2.2.11	Finanční plán .....	17
2.2.12	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu .....	19
2.2.13	Přílohy .....	20
2.3	Druhy podnikatelských plánů .....	20
2.3.1	Druhy podnikatelských plánů podle aktivit podniku .....	21
2.3.2	Druhy podnikatelských plánů podle účelu zpracování .....	22
2.3.3	Podnikatelský plán z hlediska strategického řízení .....	23
3	Prezentace firmy .....	25
4	Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách OSVČ .....	27
4.1	Obsah .....	28
4.2	Účel dokumentu .....	28
4.3	Shrnutí .....	29
4.4	Popis podnikatelské příležitosti .....	30
4.5	Cíle vlastníků .....	31
4.6	Potenciální trhy .....	32
4.7	Analýza konkurence .....	33
4.8	Marketingová a obchodní strategie .....	37
4.8.1	Marketingový mix .....	38
4.9	Realizační projektový plán .....	39
4.10	Zhodnocení koupě nové montované haly .....	39
4.11	Finanční plán .....	41

4.11.1	Tržby .....	41
4.11.2	Náklady.....	42
4.11.3	Zisk.....	42
4.11.4	Rentabilita tržeb .....	43
4.11.5	Rentabilita aktiv .....	43
4.11.6	Shrnutí vybraných finančních ukazatelů .....	44
4.12	Budoucí vývoj ukazatelů při realizaci podnikatelského záměru .....	44
4.12.1	Budoucí tržby.....	44
4.12.2	Budoucí náklady .....	45
4.12.3	Budoucí zisk .....	46
4.12.4	Budoucí rentabilita tržeb .....	46
4.12.5	Budoucí rentabilita aktiv .....	46
4.12.6	Shrnutí budoucích finančních ukazatelů .....	47
4.13	Hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika projektu .....	47
4.13.1	Identifikace klíčových faktorů.....	47
4.14	SWOT analýza .....	50
4.14.1	Silné stránky .....	50
4.14.2	Slabé stránky.....	51
4.14.3	Příležitosti.....	51
4.14.4	Hrozby .....	51
4.14.5	Shrnutí SWOT analýzy .....	54
5	Návrhy a doporučení.....	55
6	Závěr .....	58
	Seznam použité literatury .....	61
	Seznam zkratk .....	63

# 1 Úvod

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí na včasné analýze, předvídání tržních příležitostí a na schopnostech řešení strategických problémů. Soubor výše zmíněných fragmentů je zohledněn v podnikatelském záměru, pomocí kterého můžeme realizovat cíle firmy.

Podnikatelský plán může být chápán jako koncepce budovaného či stávajícího podniku. Jedná se o soubor dat, pomocí kterého si můžeme vytyčit dané cíle a následně je postupně realizovat.

Při vyznačení cílů je důležité včas si uvědomit a rozpoznat nové příležitosti, ale zároveň i hrozby. Téma si vybrala autorka a podnikatelka v jedné osobě, která si uvědomila nové příležitosti, tudíž zvolila svůj podnikatelský záměr jako námět pro tuto diplomovou práci.

Základním předpokladem pro dosažení cílů je schopnost zodpovědně formulovat konkurenční strategii a na jejím podkladu poté sestavit podnikatelský záměr. Systematický přístup k analýze prostředí a vyhodnocování strategických informací patří k zásadním krokům, na jejichž základě lze následně vytyčovat manažerské cíle a lépe předvídat možná rizika. Získané informace mohou být užitečné ve fázi návrhu a při zdůvodňování, schvalování, prosazování a naplňování strategických cílů podnikatelského záměru.

Jako téma diplomové práce bylo zvoleno „Zpracování podnikatelského plánu pro konkrétní OSVČ“. Podnikatelka a autorka v jedné osobě se zabývá dovozem a prodejem použitých osobních automobilů, jejím cílem není přiblížení se těm největším prodejcům automobilů, ale chce poskytovat kvalitní služby, které ne všichni prodejci nabízejí.

Záměrem diplomové práce je zpracování podnikatelského plánu a navržení doporučení, která povedou k udržení stávajícího stavu či posílení pozice firmy na trhu. Podnikatelský záměr bude rovněž předložen bankovním ústavům za účelem poskytnutí úvěru.

## 2 Význam a struktura podnikatelského plánu

V této části diplomové práce budou popsána teoretická východiska podnikatelského plánu, jeho význam a struktura. Vzhledem k důležitosti bude popsán i podnikatelský plán z hlediska strategického řízení.

### 2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán mohou zpracovávat podnikatelé či osoby k tomu určené ve snaze vybudovat vlastní podnik, ale mohou ho sestavit i stávající podnikatelé nebo firmy v situaci, kdy je část podniku utlumena. Podle slovníku můžeme použít jako termín i tzv. podnikatelský záměr.

Červený (2014, s. 1) nahlíží na podnikatelský plán v širším pojetí jako na „dokument, který má podnikatelům pomáhat jak v počátcích při vyvážení potřebných podmínek pro zahájení podnikatelské činnosti, tak později při řízení již rozvinutých podnikatelských aktivit“. Podnikatelský plán může následně sloužit ke kontrole vytyčených cílů, kterých má být dosaženo, tj. k porovnání skutečnosti a toho, co bylo v počátku v podnikatelském plánu vytyčeno.

Podnikatelský plán je velmi významný dokument z hlediska získávání potřebných finančních prostředků. Tento dokument, na jehož základě může banka podnikateli půjčit prostředky, je vhodný i pro splnění podmínek určených bankovní institucí a požadovaných mezi přílohami k žádosti. Podnikatelský záměr tedy má přesvědčit banku o reálnosti zamýšlené investice. V podnikatelském záměru jde rovněž i o to, aby se daná firma či podnikatel udrželi na trhu z dlouhodobého hlediska. Červený (2014) uvádí, že se jedná o časový úsek zhruba deseti a více let. Ukazuje se, že pro mnoho začínajících podnikatelů je to nedosažitelný cíl, a právě podle uvedeného autora to je v USA pouze 20 % podnikatelů, kteří budou stále existovat i po deseti letech. To znamená, že dobře zpracovaný podnikatelský plán má dát jasné odpovědi na podstatné otázky, má přesvědčit a vyzdvihnout silné stránky podnikatele, verifikovat a připravit se na možné hrozby a přesvědčit o schopnostech daného subjektu plán realizovat.

Při sestavování podnikatelského záměru si subjekt může reálnost svého záměru ověřit. Podle Srpové (2007) by si měl každý podnikatel vypracovat podnikatelský záměr, bohužel často ho podnikatelé formulují, až když jsou k tomu okolnostmi



donucení. K tomu dochází nejčastěji například při získávání nového společníka nebo při nedostatku potřebného kapitálu.

Při sestavování záměru si podnikatel musí ujasnit, kde získá potřebné prostředky a jak investovaný kapitál zhodnotí. Podnikatelský plán je důležitý i pro subjekt samotný, při jeho sestavování si uvědomuje všechny kroky v jednotlivých oblastech. Zejména pak jak silná je konkurence, jak se od ní odlišit. S jakou kapacitou budoucího podniku lze počítat, zda bude potřebovat zaměstnance nebo bude situaci řešit outsourcingem. Stejně důležitá je i otázka marketingu, především způsob oslovení zákazníků. Ve fázi sestavování si podnikatel odpoví na následující otázky (Srpová, 2011): Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout?

Podnikatelský plán je tedy písemný dokument, který obsahuje všechny důležité vnitřní a vnější okolnosti související s danou podnikatelskou činností (Abrams, 2007). Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven a každá bankovní instituce požaduje jinou strukturu i rozsah.

Cílem podnikatelského plánu je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních, manažerských aj. aspektů projektu, jak ve své knize uvádí Jiří Fotr (2005, s. 33) „*Tato studie by měla přinést všechny informace, které jsou podstatné pro celkové vyhodnocení projektu, jež ústí do rozhodnutí o jeho přijetí a realizaci, či zamítnutí*“.

## 2.2 Struktura podnikatelského plánu

V této části jsou posouzeny tři různé podnikatelské záměry různých autorů. Každý z autorů přichází se svou strukturou podnikatelského plánu, mají podobný obsah a náležitosti. Skladba podnikatelských záměrů podle Srpové (2011) a Korába (2008) jsou si velmi shodné, liší se pouze v malých detailech, jako jsou názvy kapitol a jejich pořadí. Podstata názvů kapitol zůstává stejná.

Radim Červený (2014) nahlíží na podnikatelský záměr určený pro banku nebo investora jako na jednoznačnou představu podnikatele o jeho aktivitách v příštím období. Klient musí mít určen svůj cíl a způsoby dosažení svých záměrů. Rovněž má mít jasný propočet návratnosti vložených prostředků včetně specifikace předpokladů.

Příklady podnikatelských plánů výše uvedených autorů obsahují víceméně velmi podobné klíčové informace, rozdíl spočívá v návaznostech či pojmenování jednotlivých položek. V následujících odstavcích budou detailně popsány uvedené části

podnikatelského záměru, podle nichž bude autorka postupovat při tvorbě podnikatelského plánu pro vybranou OSVČ.

### 2.2.1 Titulní strana

Úvodem je třeba zdůraznit, že informace obsažené v podnikatelském plánu jsou důvěrné, nesmí být reprodukovány, kopírovány či jakýmkoliv způsobem rozmnožovány a ukládány bez souhlasu autora. Titulní list obsahuje název, logo firmy, název podnikatelského záměru, jméno autora, jména klíčových osob, společníků či zakladatelů a datum založení.

### 2.2.2 Obsah

Pro zjednodušení orientace v dokumentu je obsah důležitou součástí, bohužel je často opomíjen, přestože čtenáři samozřejmě ulehčí vyhledávání. Obsah má být krátký, v rozsahu maximálně jedné a půl stránky. V obsahu používáme pouze podnadpisy do třetí úrovně, další úrovně pak činí dokument nepřehledným.

### 2.2.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Srpová (2011, s. 15) popisuje tuto část takto: „*Úvod zařadíme na začátek podnikatelského plánu z toho důvodu, aby nedošlo k nepochopení mezi autorem a čtenářem ohledně účelu předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobností, úplnosti apod. Doporučuje se např. v úvodu uvést, že tento podnikatelský plán je napsán pro potenciálního investora*“.

### 2.2.4 Shrnutí

Shrnutí je zjednodušená a stručná forma celého obsáhlého textu, který je dopodrobna rozepsán. Čtenáři objasňuje souvislosti ve zkrácené podobě. Má být zajímavý a vzbudit zvědavost po podrobnostech. Shrnutí můžeme charakterizovat v těchto bodech:

- Jaké produkty nebo služby chceme poskytovat?
- V čem jsme lepší než ostatní? V čem máme konkurenční výhodu?
- Otázky velikosti trhu, růst či pokles, chování zákazníků, vztah ke konkurenci.
- Klíčové osobnosti, jejich praxe a úspěchy.
- Finanční náročnost, potřeba cizích zdrojů, délka financování, úroková sazba, schopnost splácení cizích zdrojů.

Koráb (2008) tuto kapitolu nazývá jako *exekutivní souhrn* a doporučuje ji psát až po sestavení celého podnikatelského plánu, rovněž upozorňuje na to, že jejím účelem je vzbudit zájem v investorovi.

Podle Sheltona (2017) je shrnutí také nejdůležitější částí plánu, proto by mělo být plné nadšení, výstižné, profesionálně zpracováno, ne víc než dvě stránky dlouhé. Pokud člověk ztratí zájem hned při prvních odstavcích, nebude se mu chtít ve čtení pokračovat. Na prvních dvou stránkách je potřeba čtenáře přesvědčit, že bude konkrétní podnikatelský nápad úspěšný, a to popisem, jaké potřeby zákazníků budou naplněny, jak se tento podnikatelský nápad odlišuje od všech ostatních konkurenčních investičních alternativ na trhu. Shrnutí má být jako působivá povídka v rozsahu maximálně dvou stránek. Shrnutí by mělo být napsáno jako poslední, čímž završíme úplnost dokumentu. Shrnutí upravujeme podle toho, kdo jej bude číst. Například bankéř se bude více zabývat stabilitou a spolehlivostí, zatímco jiný investor může mít větší zájem o proniknutí na trh a růst tržeb.

#### 2.2.5 Popis podnikatelské příležitosti

V této části je objasněn pojem *podnikatelská příležitost*. Může se jednat například o nalezení mezery na trhu nebo o objevení nového technického postupu, metody či principu. Na tomto místě je zásadní přesvědčit čtenáře o smyslu nápadu a následné realizace. Původně zamyšlený počin je postupně převeden do podoby tržeb a následného zisku. Dle Srpové (2011) je třeba čtenáři sdělit, jaké jsou současné možnosti zákazníka řešit konkrétní problém a v jakém směru bude náš výrobek či služba pro něj výhodné. Popis podnikatelské příležitosti se člení na:

- popis výrobku nebo služby,
- konkurenční výhodu výrobku nebo služby,
- užitek výrobku nebo služby pro zákazníka.

Popis produktu by měl být jasný a stručný, jednoduše charakterizovat výrobek či službu. Při popisu výrobku objasníme jeho vlastnosti a k čemu bude sloužit. Je také nutné uvést, zda se jedná již o známý produkt či inovovanou záležitost. Při popisu technických parametrů používáme odbornou terminologii v nezbytně nutném rozsahu pro snadnější porozumění. Podrobné technické informace budou uvedeny v příloze. Pokud jde o nabídku služeb, uvádíme, jak funguje, v čem spočívá a jakým

způsobem bude poskytována, popřípadě jaké vybavení k jejímu provozování potřebujeme.

Výrobek nebo služba musí mít z hlediska konkurence nějakou přednost, to znamená, že musí být lepší než nabídka firem zabývajících se stejným sortimentem. U nově zřizovaných firem nestačí být stejně dobrý jako konkurence. Zákazníka je třeba přilákat lepší koncepcí, profesionálnějším pojetím či lepším řešením problémů, než nabízí konkurence. Tím se mohou vznikající společnosti stát pro zákazníky užitečnější. Je tedy zásadní vyzdvihnout prospěch plynoucí z koupě výrobku nebo z užití poskytované služby. Po zodpovězení výše uvedených výhod si musíme stanovit, kdo jsou naši zákazníci, respektive na jaký trh se budeme orientovat.

#### 2.2.6 Cíle firmy a vlastníků

Cílem každého podnikatele je uskutečnění podnikatelského záměru, je potřeba tedy přesvědčit čtenáře o tom, že daný projekt je výhodný realizovat.

Podle Sheltona (2014) je zásadní mít prodejní cíle, které jsou podporovány výzkumem a akčním marketingovým plánem. Nejdůležitější je odpověď na otázky, kde a jakým způsobem budou získávány příjmy. Na tomto místě popisujeme své prodejní cíle, přesvědčujeme správnými argumenty, poskytujeme hmatatelnou podporu ve formě předpovědi tržeb, analýzou prodeje a konkurence, vyjadřujeme povědomí o trhu atd. Pokud nepřesvědčíte investory svými argumenty, můžete se potýkat s odmítnutím investora, který vám nesvěří své prostředky.

Srpová (2011) tvrdí, že to je právě management a jeho odborné schopnosti, co rozhoduje o úspěšné realizaci podnikatelského záměru. Z tohoto pohledu to budou právě investoři, kteří budou důkladně prověřovat vedení firmy a jeho odbornost v dané sféře. „*Pokud investor dojde k závěru, že je třeba doplnit management, je v našem vlastním zájmu najít příslušné odborníky a angažovat je do vedení firmy*“ (Srpová 2011, s. 17).

V tomto oddílu se zaměříme na:

- cíle firmy,
- cíle manažerů a vlastníků,
- cíle pracovníků firmy,
- poradce firmy.

### ***Cíle firmy***

Nejprve čtenáře seznámíme s historií podniku, kdy byl založen, jaký je jeho právní status, vlastnická struktura a hlavní činnost. Dále je nutno definovat vizi, která je popsána dále v textu v oddílu 2.3.3 Podnikatelský plán z hlediska strategického řízení firmy.

Od vize se následně odvozují cíle, které by měly být stanoveny na základě charakteristiky SMART, tedy:

S – specific – specifické, dokonale popsané,

M – measurable – měřitelné,

A – achievable – dosažitelné,

R – realistic – reálné,

T – time framed – časově ohraničené, termínované.

Cíle by měly být určeny zhruba na dobu pěti let, s detailním popisem prvního roku až dvou let.

### ***Cíle manažerů a vlastníků firmy***

Velká pozornost investorů je věnována klíčovým osobnostem, zejména pak managementu. Jaké jsou dosavadní zkušenosti lidí v řídicích funkcích? Jejich životopisy by měly být součástí příloh. Obsah a rozsah popisu klíčových osob se pak odvíjí od jejich vlivu na chod firmy. U vlastníků posuzujeme jejich důležitost z hlediska pozice, tedy jakou roli budou ve firmě mít, při zakládání, vzestupu či udržení podniku.

Cíle všech klíčových osob by měly být prodiskutovány, protože každý ze zúčastněných může svůj cíl mít jinak nastavený a je zásadní si to uvědomit a spojit záměry v jeden proud. Cíle všech zainteresovaných se projevují v každém dalším kroku rozhodování. V této části formulujeme organizační strukturu.

Shelton (2014) doporučuje se zaměřit se na svůj cíl. Pokud dokážeme odpovědět na následující body, zdvojnásobíme z pohledu investora svou důvěryhodnost:

- Uveďte tři až pět kritických faktorů úspěchu, na které budete brát největší zřetel, tak aby byly funkční.

- Vyjmenujte tři cíle, kterých chcete v průběhu dalších dvanácti až šestnácti měsíců dosáhnout. Všechny by měly být propojeny s předchozím bodem, tedy s kritickými faktory úspěchu, a rovněž v souladu s charakteristikou SMART.
- Jakou chcete zvolit strategii v souladu s charakteristikou SMART? Jaké jsou kroky, procesy, akce a milníky? Kdo za ně odpovídá, aby byly uskutečněny?

Ke každému cíli musí existovat měřitelné kroky k jeho dosažení.

### ***Cíle pracovníků***

Tato část může taktéž jako předchozí kapitola obsahovat organizační strukturu podniku, rovněž zde uvedeme, kolik zaměstnanců firma zaměstná, jaká je jejich kvalifikace, popřípadě věkové složení.

Pracovníkům je přidělena pracovní náplň, obsahující tyto náležitosti:

- popis pracovního místa a zaměstnance, který práci vykonává,
- odborné požadavky na zaměstnance,
- organizační vztahy nadřízených a podřízených,
- odborné a delegované kompetence.

### ***Poradci***

Shelton (2014) doporučuje se obklopit poradci, mentory a mluvit s nimi o svých podnikatelských nápadech. Způsobů zahájení a rozvoje firmy je rozmanité množství a příznačné je, že více než polovina všech začínajících firem selhala v prvních letech. Klíčové je získat dovednosti a zkušenosti ostatních. Rovněž můžeme požádat o radu podobné společnosti v různých geografických částech nebo kompetentní dodavatele ve stejném segmentu zboží na trhu. Zásadní je promluvit si s odborníky v takových oblastech jako marketing, prodej, finance a s vedoucími pracovníky. Dále je vhodné se připojit k průmyslovým skupinám nebo podnikatelským týmům v oboru. Je dobré se naučit formulovat otázky a poté otevřeně naslouchat zkušenějším. Budeme se cítit méně izolovaně a zmateně, investoři získají jistotu, pokud budou mít k dispozici plnohodnotný tým. Rodina a přátelé často nejsou schopni poskytnout kvalitní zpětnou vazbu či radu, které potřebujete. Pro některé lidi může být obtížné požádat o pomoc. Shelton (2014) doporučuje to vyzkoušet a tvrdí, že budeme příjemně překvapeni, jak ochotně dokážou ostatní pomoci.

### 2.2.7 Potenciální trhy

Další oblastí podnikatelského záměru, kterou budou investoři zkoumat a bude je bezpochyby zajímat, jsou potenciální trhy. Zásadní jsou informace o oborové výkonnosti, velikosti trhu, překážkách vstupu na trh a o zákaznících, pomoci, kterých provedeme analýzu oboru a zjistíme velikost trhu. Podnikatelský plán má obsahovat:

- informace o celkovém trhu,
- informace o cílovém trhu.

Celkový trh zahrnuje všechny možnosti prodeje daného výrobku a jeho využitelnosti. Cílový trh je část celkového trhu, na který se chceme zaměřit. Neuvádíme všechny typy zákazníků, ale pouze ty, které mají z výrobku nebo služby užitek, mají k výrobku nebo službě přístup a jsou za ně ochotny vynaložit peněžní prostředky.

Čím kvalitněji popíšeme cílový trh, tím snáze se můžeme přizpůsobit zákazníkům, což přispěje ke zdokonalení služeb. Nelze se však přizpůsobit každému zákazníkovi. V této fázi je vhodné provést segmentaci zákazníků, to znamená rozdělit je do skupin podle zvolených kritérií. Trh z pohledu zákazníků a jejich preferencí lze rozdělit např. podle ceny, jakosti nebo způsobu použití. Pokud se přizpůsobíme potřebám určitých zákazníků, dosáhneme většího úspěchu. Při špatném určení cílového trhu dochází k jeho přecenění či podcenění.

Informace o trzích lze nalézt na stránkách statistického úřadu, internetu, v ročenkách, oficiálních stránkách ministerstev, vládních institucí a Hospodářské komory ČR, taktéž mohou být zdrojem informací různá periodika, veletrhy, výstavy aj.

Pro sestavení průzkumu trhu použijeme následující schéma:

- vyhotovíme dotazník pro pohovory s klienty, dodavateli, odběrateli a odborníky,
- provádíme pohovory pomocí dotazníku a sbíráme data,
- provedeme popis trhu za pomoci vyplněných dotazníků,
- čerpáme nejen z číselných dat, ale popisujeme souhrnně,
- snažíme se zjistit budoucí vývoj a faktory, které jej mohou ovlivnit, a také to, jaký vliv budou mít na podnik.

V případě, že nenalezneme žádná relevantní data, můžeme použít odhady. Odhad musí být podložen pravdivými daty, má být logický, nezaložený na domněnkách. Data je nutné prověřit z několika různých zdrojů. Pokud není dostatek

zdrojů, snažíme se nalézt podobné údaje, které mají se zkoumáním trhu spojitost. Nakonec odhad alespoň jednou s odstupem kriticky posoudíme.

#### 2.2.8 Analýza konkurence

Konkurence a její analýza patří k důležitým krokům při jakékoliv činnosti spojené s obchodováním. Konkurencí můžeme nazvat všechny firmy, které působí na stejném teritoriu a prodává totožné či podobné produkty. Kromě těchto firem je zásadní analyzovat i konkurenci potenciální, to je ta, která může vzniknout s časem. Pokud je konkurentů na trhu mnoho, je časově i finančně náročné je všechny pečlivě prozkoumat. Konkurenty si proto rozdělíme na hlavní a vedlejší. Do hlavní kategorie spadají ti, kteří hrají na trhu významnou roli, a předpokládá se, že si ji podrží i nadále. Patří zde i ti, které se naší firmě nejvíce podobají. Jakmile určíme hlavní konkurenty, prozkoumáme jejich přednosti i nedostatky. Kritériem pro hodnocení může být například růst, obrat, tržní podíl, kvalita výrobků či služeb zákazníkům, cena, prodejní místo, dostupnost aj. Na základě srovnání s těmito společnostmi určíme konkurenční výhodu jednotlivých subjektů. V této fázi není třeba zacházet do velkých detailů. Je ale potřeba zdůraznit, že při posuzování konkurenčních firem nezáleží na našem hodnocení, nýbrž na tom, co si myslí zákazníci.

#### 2.2.9 Marketingová a obchodní strategie

##### *Marketingová strategie*

Strategie podniku má na chod firmy velký vliv a potenciálního investora bude dobrá strategie jistě zajímat. Podle Srpové (2011) řeší marketingová strategie tři typy problémů:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Zásadní při výběru cílového trhu je jeho rozdělení. Tato část byla popsána v bodě vii. *Potenciální trhy*. V této fázi určujeme velikost a hodnotu trhu.

Tržní pozice produktu či služby je hlavním cílem pro dosažení jejich specifického vnímání ve smyslu odlišení se od konkurence, tedy dostat se do podvědomí zákazníků v dobrém slova smyslu. Postup je následovný:



- Identifikace konkurenční výhody výrobku nebo služby, na jejímž základě se můžeme posunout v podnikání dále.
- Konkurenční výhoda by měla být v první řadě výhodná pro spotřebitele a má být v souladu s posláním firmy. Rovněž má být předností před konkurencí.
- Dalším bodem je zvolení efektivní komunikace směrem k zákazníkovi a propagace výhody.

Posledním bodem strategie je marketingový mix, který navazuje na zvolenou tržní pozici. Tradiční marketingový mix se skládá ze čtyř bodů:

- produkt,
- cena,
- distribuce,
- propagace.

Tradiční marketingový mix můžeme doplnit o politicko-spoločenské rozhodnutí, veřejné mínění a lidské zdroje. Marketingový mix lze dále rozšířit o zákaznický marketingový mix, kde se zaměříme na zákazníka, náklady, pohodlnou dostupnost a komunikaci.

V případě, že je to relevantní, Červený (2014) doporučuje analýzu vnitřního prostředí firmy metodu 7S, ve které je zohledňována struktura, systém řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

### ***Produkt***

*„Cílem je odlišit se od konkurence jedinečnou nabídkou“* (Wittmann, Reuter 2008, s. 66). Jedinečnost podle zmíněných autorů spočívá v monopolní firemní nabídce. Předpokladem úspěchu je kromě jedinečnosti i samotný fakt, že zákazník bude ochoten za tuto službu či výrobek zaplatit. Jedinečnost se může týkat například části vybavení samotného produktu, kvality, různorodosti či designu výrobku nebo služby. *„Ze strategického hlediska je třeba přijímat rozhodnutí v rámci produktové politiky o tom, zda má být design výrobku zachován nebo jen okrajově změněn a zda existují možnosti pro diverzifikaci nebo inovaci“* (Wittmann, Reuter 2008, s. 66). V návaznosti na výše uvedené je nutno odpovědět na otázky, zda máme výrobek nebo službu dále zachovat ve svém portfoliu, nebo je vyřadit. Šrpová (2011) ve své knize *Podnikatelský plán a strategie* dále uvádí, že je potřeba zhodnotit životní cyklus výrobku, tj. vývoj, zavedení, zralost, inovace či útlum výrobku, které budou popsány dále v textu. Riziko je

z hlediska investorů spatřováno v potřebných osvědčeních a schvalovacích procedurách potřebných z pohledu legislativy. Pokud jsou vyžadovány v podnikatelském plánu, uvádíme jméno, příjmení, adresu a telefonní číslo osoby odpovědné za získání potřebných dokladů.

### ***Cena***

Cena vychází z toho, co je ochoten zaplatit zákazník a do značné míry je určena jedinečností nabídky. Mezi okolnosti ovlivňující cenu patří úvěrové podmínky, rabat, dodací a platební podmínky. Dále pak zohledňujeme faktory, jako např. náklady, poptávku, konkurenci, ale taktéž firemní cíle a cenovou politiku, právní a regulační opatření.

V této fázi máme určenou cenovou strategii. Níže budou popsány pouze některé modely (Jakubíková, 2008):

#### *Orientace na přežití*

Padá na ni volba, musíme-li odolávat velkému počtu konkurentů, máme velké skladovací zásoby, popřípadě při náhlé změně preferencí zákazníků. Tato strategie se uplatňuje pouze krátkodobě, nebo v případech, kdy společnost opouští tržní prostředí.

#### *Orientace na maximalizaci zisku*

Cenová politika je stanovena tak, aby přinesla maximální zisk. Odhad ceny je tvořen na základě poptávky.

#### *Orientace na největší tržní podíl*

Ceny jsou stanoveny s ohledem na konkurenci a následného rozboru jejich hladiny. Vychází z nejnižších nákladů a nejvyššího dlouhodobého zisku.

### ***Distribuce***

Podnikatelský záměr má v této části obsahovat strukturu obchodního útvaru, tedy počet pracovníků a popis jejich kvalifikace. Důležitou složkou jsou náklady, kdy je doporučeno nejdříve formulovat prodejní cíle, kterých chceme dosáhnout, tj. obrat, zisk. Stanovíme tedy potřebný počet zákazníků nebo zakázek, odhadneme potřebné výdaje, vyčíslíme ostatní výdaje na prodejnou včetně nákladů na školení, administrativa, servis, údržbu atd. Dále stanovíme potřebný počet pracovníků potřebných ke splnění cílů, přičemž zohledníme cestovní náklady a doplňky na podporu prodeje.

V této fázi plánujeme i to, zda zajišťujeme prodejní aktivity sami, nebo využíváme prodejních mezičlánků, popřípadě o jaké organizace se jedná.

### ***Propagace***

Pomocí dobře zvolené propagace můžeme jednodušeji naplňovat učené cíle, stimulovat poptávku, poskytovat informace o existenci produktu aj. Využity mohou být nástroje typu podpora prodeje, osobní prodej, reklama či vztahy s veřejností.

Nejefektivnější je z výše uvedených variant osobní prodej, ale je finančně nejnáročnější. Přímý prodej umožňuje bezprostředně sledovat reakce zákazníka a dává mu možnost ihned reagovat na jeho podněty, což dovoluje přizpůsobení se dané situaci. K nástrojům podpory prodeje patří slevy, vybavení prodejního místa, bezplatná nabídka určitého doplňkového zboží (např. zimních pneumatik). Reklama je užitečná všude tam, kde potřebujeme oslovit širokou veřejnost. Jedná o službu placenou prostřednictvím různých médií.

#### **2.2.10 Realizační projektový plán**

Důležitým krokem v sestavování projektového plánu je harmonogram všech prací s časovými údaji. Jedná se o důležité body a aktivity, které bezprostředně souvisí s realizací podnikatelského plánu. Můžeme použít Ganttův diagram, z něhož jednoduše vyplývá, kdy a jaké práce mají začít a kdy mají být ukončeny. Tyto začátky a konce jsou v plánu označeny jako mezníky, pomocí kterých můžeme odvodit výši investičních a osobních výdajů.

#### **2.2.11 Finanční plán**

Shelton (2014) doporučuje financování ze strany cizích subjektů ve výši, kterou skutečně potřebujeme. Žádost je podpořena finančními výkazy, jež prokazují, že jsme financování důkladně promysleli a považujeme ho za důležité. To poskytuje určitou jistotu, že budeme dávat pozor na nejlepší zájmy těch, kteří finance budou poskytovat.

Výtěžek z financování by měl být využíván především na investice, nákupy a marketingové aktivity. Financování může být výjimečně použito k pokrytí platů zaměstnanců, většina by měla padnout na činnosti, které budou generovat odbyt. Rostoucí prodejní objem s kladnými čistými maržemi znamená, že budeme mít finance na splácení půjček, a nakonec i podnik, který bude prodejní.

Podle Červeného (2014) má finanční plán jako součást podnikatelského záměru vyjadřovat reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Stěžejní jsou plány nákladů a výnosů, výkazů zisků a ztrát, výsledovky, plán peněžních toků, hodnocení efektivnosti aj. K propočtům musí být přistupováno manažersky, tedy bez zohledňování zásad účetnictví. Častou chybou je nezohledňování rozdílů mezi zisky, peněžními toky, příjmy a výdaji, náklady a výnosy.

Při plánování příjmů a výdajů je klíčové zohledňovat rozdíl mezi těmito položkami v soustavě podvojného účetnictví. Firma může uskutečnit dodávku výrobků na fakturu, čímž vykazuje účetní výnos, ale současně platí mzdy, hradí nájemné, nakupuje materiál apod. V případě, že odběratel nezaplatí fakturu, může nastat situace, kdy firma vykazuje zisk, ale fakticky nemá finanční prostředky na svém účtu. Zásadní je tedy věnovat pozornost nejen výnosům, ale hlavně příjmům a následně i podmínkám termínů splatnosti a nastavit je tak, aby k takovým situacím nedocházelo. A v případě, že by došlo, učinit ihned opatření a nedávat na fakturu další zboží.

Náklady by měly být vynakládány hospodárně a s uvážením. Zásadní rozdíl mezi náklady a výdaji je ten, že náklad je uznatelný v případě, že je bezprostředně použit ve výrobě. Efektivní řízení vyžaduje přísnou kontrolu nad strukturou nákladů.

Podle Červeného (2014) má finanční plán zahrnovat i další aspekty, které spadají do problematiky finanční strategie. Je to např. množství a způsob finančních zdrojů důležitých pro produkci, výrobu, vyčíslení nákladů, jejich vývoj a následnou tvorbu zisku. Finanční plán má zohledňovat fixní náklady, které souvisejí s dlouhodobým majetkem, jako jsou investice do zařízení budov a vozidel, jež časem budou potřebovat údržbu. Důležité je započítat provozní náklady související s dopravou, pronájmem, reklamou či náklady na vytápění a elektrickou energii. Pomocí výše uvedených dat pak můžeme vytvořit rozpočet nebo plán investic.

Z kalkulace nákladů na výrobu produktu a následných výnosů obdržených z prodeje produktu je pak možné vytvořit výsledovku. V této fázi rovněž určíme tzv. bod zvratu, pomocí kterého vypočteme minimální objem výroby nutné k pokrytí veškerých nákladů.

Finanční plán předložený investorům má zahrnovat plán tržeb, bod zvratu, předběžnou výsledovku, plán investic, rozvahu a výkaz peněžních toků.

Peněžní toky neboli cash flow zobrazují předpokládané příjmy a výdaje související s podnikatelskou činností. Doporučuje se důkladně rozvést prvních šest měsíců z hlediska kapitálové náročnosti. Další období pak rozepisujeme vždy na rok. Investor posuzuje, zda budeme mít dostatek finančních prostředků k realizaci záměru.

Výkaz zisků a ztrát zobrazuje náklady a výnosy v jednotlivých letech, tedy hospodářský výsledek. Opět je dobré podrobně rozvést prvních šest měsíců, dále pak postačí roční výsledky. Tento dokument predikuje schopnost dostávat závazkům, tedy schopnost splácet úroky a zda vytvořený zisk bude při splácení úvěru dostačující.

Dalším důležitým dokumentem je rozvaha, která zobrazuje očekávaný vývoj majetku podniku a následně pak zdroje jeho financování. Rovněž je doporučeno sestavit počáteční rozvahu, dále pak rozvahu za první pololetí a následně vždy k 31. prosinci kalendářního roku. Rozvaha informuje investora o zdrojích financování majetku při zahájení podnikatelské činnosti a o průběhu splácení cizích zdrojů, dále pak o kumulaci získaných zdrojů skrze položku nerozdělený zisk. Rozvaha rovněž zobrazuje plánování obnovy majetku a jeho strukturu.

Výkazy musí mít reálné podklady a musí být vzájemně propojeny. Plánovací období trvá do momentu splatnosti úvěru, vykazání zisku nebo životnosti investice. Za pomoci poměrových ukazatelů typu rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti zjistíme efektivitu podniku. Součástí finančního plánování je návrh na financování projektu. Uvedeme potřebnou výši cizího kapitálu, podmínky, za kterých budou cizí zdroje získány a dobu splatnosti. Některé bankovní ústavy mohou vyžadovat různé varianty financování od pesimistické přes realistickou až po optimistickou.

## 2.2.12 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Abychom přesvědčili případné investory o úspěchu jejich investic, měli bychom je seznámit s našimi silnými stránkami, jsme si vědomi příležitostí, ale zhodnocujeme i rizika a hrozby. K tomu se ideálně hodí tradiční SWOT analýza.

### ***Analýza rizika a opatření***

Ke snížení rizika můžeme přistupovat různými způsoby. Je to například diverzifikace, kdy se zaměříme na rozšiřování výroby či nabídku doplňkových služeb. Nesoustředíme se pouze na jediný produkt, ale své aktivity rozšíříme do více oblastí. Dále pak to může být dělení rizika, kdy jednotlivé aktivity členíme mezi více

vykonavatelů a nejsme tím pádem odkázáni pouze na jeden subjekt. Rovněž se dá použít pojištění rizik.

### 2.2.13 Přílohy

Rozsah příloh závisí na konkrétním podnikatelském záměru, ne vždy jsou důležité níže jmenované, někdy musíme zařadit i jiné. Můžeme přidat následující:

- životopisy klíčový osobností,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýza trhu,
- obrázky výrobků,
- rozpočty typu výkazu zisků ztrát za posledních tři až pět let,
- technické výkresy,
- důležité smlouvy,
- články z novin, časopisů atd.

Shelton (2017) doporučuje poznat své investory předem, aby bylo možné zvolit vhodnou formu jazyka. Naopak obchodní plánování by se mělo zaměřit na zákazníka, nikoli na podnikatele či investora. Firmy mají splňovat potřeby zákazníka a až poté společnosti. Čím lépe je vyřešen problém nebo potřeba zákazníka, tím více z pohledu investora může být plán úspěšnější. Je nutné se zaměřit na uspokojení potřeb zákazníka a na prokázání toho, že to děláme jinak, lépe než konkurence.

Podle Sheltona je to u malých podniků obvykle sázka na podnikatele. Zásadní je tedy poskytnout životopis, který prokazuje, že máme technické a vůdčí zkušenosti a náš nápad bude úspěšný. Podstatou je prokázání našich zkušeností, popřípadě že jsme obklopeni lidmi, kteří je mají. Nejvíce přispíváme tím, když do projektu investujeme svůj čas, talent a vášně. Naše biografie by tedy neměla být pouze typem životopisu pro LinkedIn. Měl by obsahovat také důvody, proč právě vy jste ta správná osoba, která by měla v tomto oboru podnikat.

## 2.3 Druhy podnikatelských plánů

Obecně se dá říct, že je nutné v podniku plánovat vše. Z důvodu rozsahu diplomové práce je obecně popsáno pouze několik druhů podnikatelských plánů.

### 2.3.1 Druhy podnikatelských plánů podle aktivit podniku

Podle Červeného (2014) jsou požadavky na podnikatelské plány spojeny s podnikatelskou strategií a druhem podnikání, ale i s aktivitou v hodnototvorném řetězci. Například ve vlastní výrobě jde vytváření různých druhů výrobků, v logistice o realizaci objednávek, skladování, distribuce a například v oblasti poskytování různých druhů služeb to může být třeba poradenství.

Na business plán můžeme nahlížet z hlediska životního cyklu výrobků nebo služeb.

U tohoto členění je potřeba si uvědomit, že zrození a zánik výrobku jsou přirozenou součástí jeho života. Obecně můžeme život výrobku rozdělit do čtyř skupin:

- fáze zavedení výrobku nebo služby,
- růst výrobku nebo služby,
- fáze zralosti výrobku nebo služby,
- úpadek výrobku nebo služby.

#### ***Fáze zavedení***

V této fázi zkoumáme okolí a jeho vztahy vzhledem k podniku. Jedná se rovněž o faktory jako kapitál, jeho cenu a dostupnost. Zhodnocujeme vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků a zohledňujeme vědecko-technický rozvoj, marketingové a distribuční faktory. Je provedena analýza stakeholderů.

#### ***Fáze růstu***

Provádíme strategické řízení a vliv okolí, zejména pak všechny faktory Porterovy analýzy pěti sil. Do popředí vstupují faktory marketingu, distribuce a vědecko-technického rozvoje. Významné jsou finanční a rozpočtové faktory. Zásadní je kontrola efektivnosti a hospodárnosti procesů. Nastávají očekávání stakeholderů, zákazníků, obchodních partnerů, managementu a konkurentů.

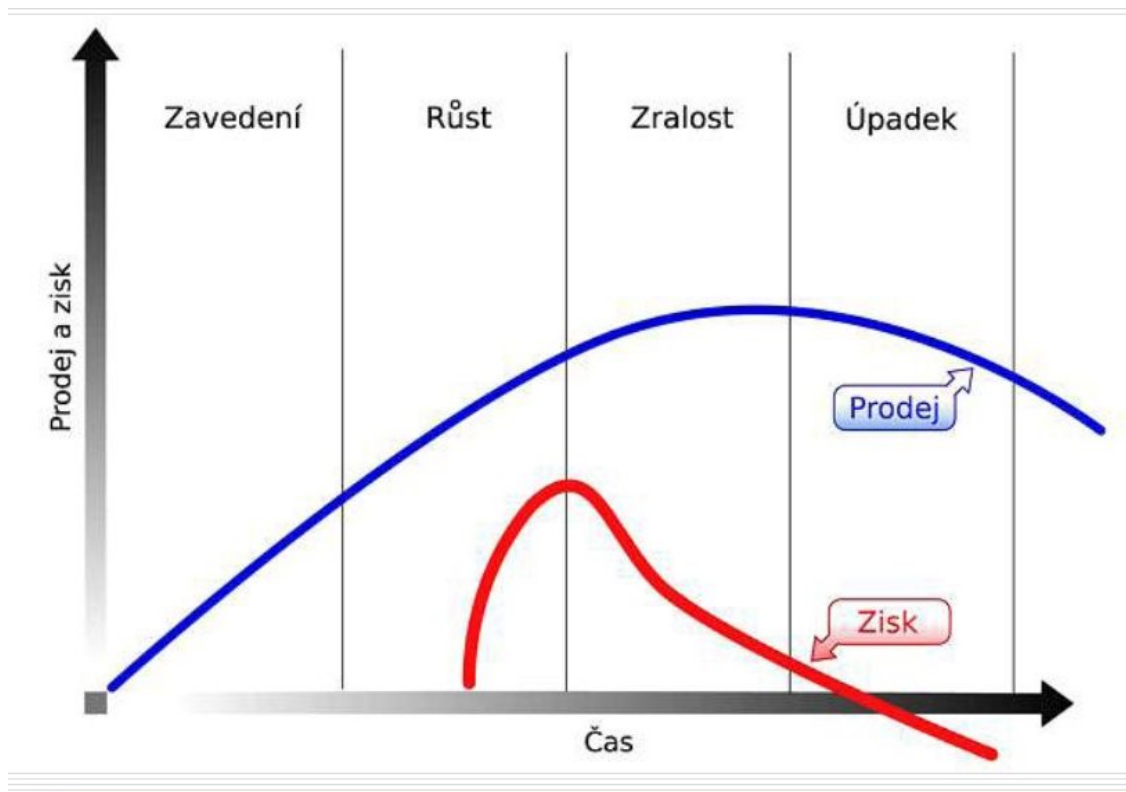
#### ***Fáze zralosti***

V této fázi vystupují do popředí faktory efektivnosti procesů. Ve fázi zralosti se provádí první analýzy hodnototvorných řetězců. Hodnotíme i finanční a rozpočtové faktory a je rozpracována analýza očekávání stakeholderů, doplněná o očekávání mezinárodních organizací.

## Úpadek

Ve fázi úpadku vystupují faktory ovlivňující likvidační procesy a jejich hospodárnost. Analýzu okolí nemá smysl provádět. Zohledňujeme finanční a rozpočtové faktory, optimalizujeme procesy spojené s likvidací.

Obrázek 2-1: Životní cyklus výrobku



Zdroj: Životní cyklus výrobku; online; dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11198082/>.

### 2.3.2 Druhy podnikatelských plánů podle účelu zpracování

V následujících bodech je předloženo členění, které je založeno na účelu a motivech podnikatelského plánu.

- *Podnikatelský záměr pro již existující podnik nebo začínající*

Pro tento druh plánu musí být vypracovány potřebné analýzy, metodologie a doprovodné plány pro realizaci, které umožňují kontrolu podnikatelského plánu.

- *Podnikatelská plán s cílem získat obchodního partnera*

Cílem tohoto plánu je vytvoření silnější jednotky, která upevní situaci na trhu, získá nové zákazníky, know-how a přístup k novým distribučním kanálům, popřípadě



dodá potřebný kapitál či investice. Rovněž v tomto případě je zásadní vypracovat metodologii a určit strategii.

- *Podnikatelský plán zpracovaný za účelem získání potřebného kapitálu*

Podle Černého (2014) lze rozdělit banky do dvou skupin: první tvoří instituce, které poskytují běžný podnikatelský úvěr, samotný podnikatelský plán je nezajímá. Pro druhou skupinu získání potřebného kapitálu vyžaduje tvorbu podnikatelského plánu.

### 2.3.3 Podnikatelský plán z hlediska strategického řízení

Strategické řízení úzce souvisí s podnikatelským plánem z hlediska získávání zdrojů pro jeho realizaci a vymezení aktivit firmy. „Aktivity musí být v souladu s dlouhodobou strategií firmy. Její vytyčení je klíčovým úkolem pro podnikatele a má rozhodující vliv na budoucí pozici společnosti na trhu“ (Srpová 2011, s. 160). Úspěšná strategie podnikatelského plánu je orientována na budoucnost, využívá silné stránky firmy, konkurenční výhodu a je v souladu se současnými trendy. Strategické řízení se uskutečňuje pomocí tvorby jednotlivých postupů, kde podle Srpové (2011) spadají tyto fáze:

- přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie,
- určení vize a mise firmy,
- strategická situační analýza,
- určení strategie,
- implementace strategie.

#### ***Vize firmy***

Vizi se rozumí určení dlouhodobého záměru neboli kam firma směřuje. Podle Kourdiho (2011) je vize souborem zvláštních ideálů a priorit firmy, podoba její úspěšné budoucnosti, která vychází ze základních hodnot, s nimiž se prolínají cíle a plány firmy. Předpokladem vize jak pak výsledek, kterého má být dosaženo. Podle Matusikové a kol. (2017) má vize aktivizovat, spojovat, a především inspirovat zaměstnance ke konstruktivnímu přístupu při řešení problémů, které souvisejí s naplňováním cílů firmy.

#### ***Mise firmy***

Matusiková a kol. (2017) uvádí, že mise je odrazem vize organizace. Mise neboli poslání obsahuje například etické a společenské hodnoty, tedy to, co firma

přináší svému okolí kromě svých zisků. Základním předpokladem je jasná formulace. Podle Srpové (2014, s. 162) „by se mělo jednat o snadno zapamatovatelné slogany, které musí být zcela konkrétní (nejedná se o cíle), ale musí být zřejmé i osobám neznalým firemní a odborné problematiky“.

### ***Strategická a finanční analýza***

Strategická analýza byla popsána v mnoha publikacích a její provedení je klíčové. Matusiková a kol. (2017) uvádí, že je to právě analýza okolí, pomocí které určujeme vlivy, jež nás mohou ovlivnit. Analyzujeme vnější a vnitřní okolí firmy. Analýza je základem k formulování strategie, pomocí níž získáme konkurenční výhodu. „Cílem strategické analýzy je identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii organizace“ (Matusiková a kol. 2017, s. 35).

### ***Určení strategie***

Z výše uvedených analýz definujeme strategii podniku. V této teoretické části nebudou popsány strategie, neboť jsou popsány v mnoha publikacích, ale budou pouze vyjmenovány a patří mezi ně např.: Ansoffova růstová strategie, Porterovy generické strategie, Meffertovy typologie strategií, strategie modrého oceánu a další.

### ***Implementace strategie***

K implementaci a jejímu procesu přistupujeme pomocí komunikace, alokace zdrojů, tvorby vhodné struktury organizace, zavedení podpůrných systémů, vytvoření systému odměňování, formulací podnikové kultury se souladem podnikové strategie a s použitím strategického vůdcovství.

### 3 Prezentace firmy

Vybraná firma působí na území České republiky šest let. S podnikáním začali její majitelé ihned po návratu ze zahraničí, kde trávili mnoho let v různých státech Evropy. Dá se říct, že je to firma mladá, neustále se vyvíjející, což potvrzuje snaha o její zlepšení a také vypracování diplomové práce na dané téma. Firma nemá vlastní zaměstnance, využívá outsourcingu. Na základě zvyšujícího se objemu prodeje, můžeme usuzovat, že jde o úspěšnou mladou firmu, která pružně reaguje na požadavky trhu a umí se dobře přizpůsobit změnám. Velmi často se na ně obracejí spokojení zákazníci, kteří si automobil už koupili a jejich služby pak doporučují dále.

Firma se zabývá dovozem a prodejem použitých aut. Protože si majitelé uvědomují, že se nachází ve strategicky významném místě České republiky, konkrétně u hranic s Polskem a Slovenskem, rozhodli se nabízet své služby i tam. Časem navázali kontakty se slovenskými partnery a dnes se jedná o pravidelnou spolupráci, kdy oba slovenští partneři měsíčně odkupují několik aut. Ohledně polské spolupráce se jedná zejména o outsourcing, a to ve všech oblastech oprav a údržby ojetin.

Současný právní status firmy je osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). Vzhledem k daňovému a případnému úvěrovému zatížení v budoucnu, majitelé mění právní status na společnost s ručením omezeným. Se změnou právního statusu pak bude partner společníkem ve firmě. Jedná se tedy o dvě klíčové osoby, které tvoří pár. Oba dlouhodobě pobývali v zahraničí, konkrétně v Belgii, Velké Británii, Francii a Nizozemsku. Všechna vozidla jsou dovážena právě z Belgie, protože oba dobře znají tuto zemi i její legislativu ohledně prodeje automobilů. Důvodem výběru oboru podnikání je velká záliba v motorismu jednoho z partnerů, jemuž se věnuje od mládí. Firma má sídlo v Moravskoslezském kraji.

Během šesti let po návratu ze zahraničí si oba podnikatelé vytvořili dobré kontakty s prodejci ojetých automobilů v Belgii, a to v obou částech, tedy Vlámské i Valonské. Většina z nich působí na trhu dlouhodobě a mnozí spolupracují s autorizovanými servis, kde mají podepsané dlouholeté kontrakty na odběr použitých automobilů, které jsou servisovány pouze u autorizovaných dealerů, tudíž historie jednotlivých vozů je bezpochybně doložena. Tato skutečnost má velký význam pro následující prodej v České republice, protože je doložena celá historie vozidla, která je dohledatelná i v autorizovaných servisech v České republice, neboť systém

autorizovaných servisů je v Evropě propojen. Zde je nutné zdůraznit, že hovoříme pouze o koncernu Volkswagen Group. Prodejce dováží výhradně tyto vozy, protože považuje jeho výrobky za kvalitní. Není jistě náhoda, že tyto vozy patří v České republice k nejprodávanějším (Cebia, 2016). V současné době mnoho belgických prodejců posílá své nabídky našim obchodníkům, kteří si vybírají ty nejlepší příležitosti a odkupují je.

Pokud jde o odbornost, partnerka se vzdělávala v oboru zahraničního obchodu. Rovněž pracovala jako vedoucí pracovník v zahraniční firmě poskytující služby, konkrétně ve Velké Británii. Samostatně pak podnikala několik let před odjezdem do zahraničí v oboru služeb. Je přesvědčena, že dobře poskytované a kvalitní služby mohou blahodárně pomoci dobrému jménu firmy. V současné době se již šestým rokem věnuje nejen podnikání, ale zvyšuje svou odbornost na VŠB-TU Ostrava. Druhý z partnerů se již od útlého mládí věnuje motorismu a je velkým milovníkem aut. Jako dítě žil ve francouzsky mluvící zemi, jeho znalost francouzštiny je na úrovni rodilého mluvčího, rovněž ovládá vlámsčinu. Oba partneři se vzájemně doplňují a jsou si svého potenciálu vědomi.

## 4 Podnikatelský plán v konkrétních podmínkách OSVČ

Podnikatelský plán je napsán pro potenciálního investora, cílem je zhodnocení současné situace a následné získání bankovního úvěru. Záměr obsahuje analýzy potřebné ke zhodnocení, použity budou zejména analýza konkurence, marketingový mix, finanční ukazatele, zhodnocení nákladů, zisku a tržeb, ocenění rizik a tradiční SWOT analýza. Podnikatelé se zabývají dovozem použitých vozidel ze zemí západní Evropy. Vozidla jsou odkupována od autorizovaných prodejců a následně prodávány v České republice. Servis je realizován pouze v autorizovaných servisech, tudíž je jejich historie dohledatelná ve všech státech Evropy, neboť systém je propojen. Pro zákazníka to znamená jediné a to, že kupuje vůz, který má dohledatelnou nejen servisní historii, ale i počet ujetých kilometrů. Analýzy jsou vyhodnoceny vždy ke konci kapitoly. Práce obsahuje návrhy a doporučení a je ukončena závěrem.

IMPORT BELUX, S. R. O.

NA KOPCI 1

736 01 HAVÍŘOV

TEL...: 734 268 196, 734 268 198

EMAIL: [IMPORTBELUX@SEZNAM.CZ](mailto:IMPORTBELUX@SEZNAM.CZ)



PETRA STRÍZKOVÁ, MICHAL OSMOLA

ZÁKOSTELÍ 7

736 01 HAVÍŘOV

## 4.1 Obsah

Jak bylo zmíněno v teoretické části, obsah je důležitý z hlediska přehlednosti dokumentu. Autorka ho do praktické části zahrnovat nebude, neboť v práci už jeden obsah je, nicméně pokud bude podnikatelský plán předložen bance, je třeba ho doplnit, právě pro přehlednost a snadnou orientaci.

## 4.2 Účel dokumentu

Účelem tohoto podnikatelského plánu je získání bankovního úvěru. Firma se věnuje dovozu použitých automobilů a na českém trhu působí šest let. Podnikatelům se daří a ví, že každý rok je pro ně ziskovější. V současné době mají pronajaty prostory, které jsou nedostačující z důvodu kapacity. Pro koupené automobily rovněž používají parkoviště před svým domem, kde je možné zaparkovat další tři vozy. Podnikatelé mají za roky podnikání vytvořeno mnoho kontaktů v zahraničí a uvědomují si, že místo pro automobily určené k prodeji je nedostatečné a často je omezuje v tom smyslu, že nenakupují více. Z investičního hlediska je to špatná situace, neboť podnikatelé mají finanční prostředky, které by mohli uvolnit a nakupovat více ojetin. Podnikatelský záměr tedy spočívá v koupi komerčního pozemku a následném vybudování menší haly právě pro umístění většího počtu vozů. Prostor může být následně využit pro doprovodné služby jako ruční mytí, prodej pneumatik a další, nicméně tento podnikatelský plán s podobnými službami nepočítá. Spíše jsou zde uvedeny proto, aby investor viděl další potenciál a uvažování podnikatelů.

Podnikatelé uvažovali o větším prostoru k pronájmu, jelikož se váže s menším rizikem, ale usoudili, že pronájem většího prostoru by je stál stejně jako splácení vlastní haly, což bude dále v textu vyčísleno. Podnikatelé chtějí koupit komerční pozemek ve vlastní režii v okolí Havířova a tím se pak zaručit při získávání bankovního úvěru. V podnikatelském plánu je zhodnocena koupě nové haly. Mnoho dealerů ojetin prodává vozy pouze na nezastřešených pozemcích, tomu se chtějí podnikatelé vyhnout, aby je lidé nespojovali s klasickými bazary. Chtějí se odlišit. Prodej v zahraničí, konkrétně v Belgii, se tomuto trendu velmi přibližuje a samotný nápad bude dále v textu graficky zobrazen. Tento styl prodeje zaručuje vždy čisté auto, které je navíc parkováno uvnitř. Montované haly mají rovněž výhodu v tom, že se dají rozebrat a následně prodat, nejsou finančně tak náročné jako vybudování zděného objektu.

### 4.3 Shrnutí

Firma se zabývá dovozem a prodejem použitých automobilů ze zemí západní Evropy. Na českém trhu působí zhruba šest let a s podnikáním její majitelé začali ihned po návratu ze zahraničí, kde trávili mnoho let v několika státech, jako je Velká Británie, Francie, Nizozemsko, Belgie a Lucembursko. Během těchto let nasbírali mnoho zkušeností, naučili se velmi dobře cizí jazyky.

Dovozem automobilů se zabývají, jelikož jeden z partnerů má již od útlého dětství velkou zálibu v motorismu. Podnikatelé spolupracují výhradně s autorizovanými prodejci a vozy od nich odkupují. Pro zákazníka to znamená jediné, a sice že si kupuje vůz s prokazatelnou historií a přesným počtem najetých kilometrů, neboť systém autorizovaných prodejců VW Group je propojen.

Prodejci jsou v situaci, kdy se na ně obrací mnoho spokojených zákazníků a často jejich služby doporučují dále. Problémem prodejců jsou malé prostory pro podnikání. Dnes mají mnoho nabídek prověřených vozů, bohužel je musí odmítat, protože nemají koupené vozy kam umístit.

Rozhodli se ke koupi svého komerčního pozemku na území Moravskoslezského kraje, následně chtějí zažádat o úvěr a postavit na něm moderní montovanou halu, kam by nakoupené vozy umístili. Pozemek chtějí koupit ve vlastní režii do 1 000 000 Kč a následně se jím zaručit pro získání bankovního úvěru. Úvěr má být poskytnut na koupi moderní montované haly o rozloze 240 m<sup>2</sup>, cena haly je zhruba 1 400 000 Kč. Hala se dá kdykoli pak rozebrat a prodat.

Konkurenční výhoda je nepochybně spatřována v samotném prodeji ověřených vozů. V České republice je tomu naopak, skutečně prověřených vozů starších deseti let je velmi málo.

Ohledně odborné kvalifikace obou podnikatelů je zřejmé, že jsou vhodní kandidáti, a to zejména získanou kvalifikací v oblasti zahraničního obchodu, studiem v zahraničí, konkrétně Open University, obor Management ve Velké Británii, obor Evropské veřejné zdraví v Nizozemsku, dále pak studiem na VŠB-TU v Ostravě, obor management. Velkou zkušenost pak přinesl dlouholetý pobyt v zahraničí, pracovní zkušenost ve funkci vedoucí pracovnice v oboru služeb po dobu šesti let, odpovědnost za tým dvaceti a poté čtyřiceti lidí. Partneři se výborně doplňují a role v podnikání mají dobře propojené. Umí spolu dobře komunikovat a za období šesti let se respektují

a vzájemně spolu konzultují zásadní záležitosti, jako jsou ceny nákupu i prodeje, oprav a další.

#### 4.4 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelé spatřují svoji příležitost ve vybudovaných kontaktech, ke kterým se dostali během pobytu v zahraničí a podnikání v České republice, na Slovensku a v Polsku. Ojetiny pocházejí z vyspělých zemí západní Evropy, kde je životní úroveň vyšší, tudíž majitelé vozů mají více financí a o vozy se prokazatelně lépe starají. Důležitá je státní technická kontrola, která se konkrétně v Belgii dělá ročně, takže se majitel vozu musí o vůz starat pravidelněji, než je tomu v České republice. Lidé v České republice opravují vozy, když jim auto neprojde technickou nebo k ní má dojít.

Konkurenční výhodou je prokazatelná historie vozidel, neboť servisní systém v Evropě je propojen. To znamená, že pokud je auto servisováno v autorizované opravě ve státech Evropy, je tato historie dohledatelná i v České republice. Podnikatelé mají kontakty právě na autorizované prodejce v Belgii a od nich vozy nakupují. Pro českého spotřebitele to znamená jediné, a to že si kupuje ojetinu s prokazatelným počtem ujetých kilometrů, na který dávají prodejci záruku do smlouvy. Běžná praxe v České republice je spíše opačná, lidé se velmi obávají nákupu ojetin z toho důvodu, že 30 až 40 % ojetin má stočený tachometr (Cebia, 2016). Konkurenční výhoda je shledána i v tom, odkud vozidla pocházejí, velmi často se jedná o oblasti bohatší části Belgie, kdy jsou auta nejen pravidelně servisována, ale také parkována mimo centra velkých měst, často jsou garážována. Belgie patří k zemím, kde jsou mírné klimatické podmínky, cesty v zimě nejsou v době mrazu udržovány solí, což má dopad na technický stav vozidel, nepodléhají korozi. Auta ve všech zemích, kde se nepoužívá technická sůl k údržbě vozovek, je těžko najít. Konkurenční výhoda je pak spatřována i v tom, že přilehlé státy Belgie jsou rovněž vyspělé, hovoříme o Lucembursku a Nizozemsku. Podnikatelé již několikrát nakupovali i v těchto zemích, ale protože mají mnoho nabídek právě z Belgie a jsou limitováni nedostatkem místa, na okolní země se zatím nezaměřují. Tímto chce autorka říct, že pokud by se stalo něco nepředvídatelného s dodavateli v Belgii, je možné využít nabídek z okolních států, kde jsou ojetiny rovněž velmi zachovalé a podnikatelé se tam bez problémů domluví. Jeden z partnerů dokonce dojížděl do Lucemburska za prací. Významné je i to, že partneři hovoří plynule několika jazyky, domluva s prodávajícími v těchto zemích je pak



jednoduchá a jsou to právě tito zahraniční prodávající, kteří díky jazykové bariéře ostatních nakupujících dávají přednost naší firmě.

Konkurenční výhoda spočívá i ve strategickém místě, kde se podnikatelé usadili. Místo se nachází v těsné blízkosti hranic s Polskem a Slovenskem, což je významné jak v oblasti prodeje na těchto územích, ale i v případě, že by Česká republika měla ekonomické problémy a prodej zde by nebyl dále výhodný. Podnikatelé se mohou přemístit právě na Slovensko, kde platí euro, tudíž jako bonus podnikatelé neztrácejí poplatky při nakupování měny.

Konkurenčních výhod je mnoho, další budou popsány se SWOT analýze.

Nyní si pojďme říct něco ke konkurenční nevýhodě. Tu spatřují prodejci právě v místě, kde se centrální garáž nachází. Místo není přívětivé, není reprezentativní, je na opačné straně města, a hlavně je malé.

#### 4.5 Cíle vlastníků

Cílem obou podnikatelů je poskytovat kvalitní služby a vytvořit si dobré jméno na trhu. V časovém horizontu do jednoho roku chtějí vlastníci koupit komerční pozemek o velikosti 1500 m<sup>2</sup>. V dalším roce by rádi pořídili novou halu, vyřídili potřebnou dokumentaci a povolení pro její výstavbu, následně ji nechají složit a zkolaudovat. Ke koupi pozemku chtějí použít vlastní finanční prostředky. Ke koupi montované haly pak chtějí využít bankovní úvěr, který bude zajištěn komerčním pozemkem. Délka úvěru a množství zapůjčených prostředků bude řešeno níže ve finanční analýze, bod ix. Cílem vlastníků je zvýšit prodej z patnácti vozů měsíčně na dvacet pět vozů.

##### *Cíle firmy*

Jak již bylo řečeno v úvodu, podnikání se partneři věnují šestým rokem. Od samého počátku je každý rok úspěšnější, což je doloženo finančními výkazy.

Vizi podnikatelů je vybudování dobrého jména na trhu. Jde zejména o spokojenost klienta. Podnikatelé by se v průběhu následujících pěti let chtěli dostat do podvědomí zákazníků jako firma, která dováží kvalitní vozy s prokazatelnou historií.

Mise neboli poslání podnikatelů je poskytování služeb, které na trhu chybí. V současné době je na trhu více prodejců se špatnou pověstí než těch, kteří poskytují kvalitní služby. Firem, které se podepíšou pod skutečný počet ujetých kilometrů, není

mnoho, často se setkáváme s tím, že pokud si pořídíme vůz, prodejce nezodpovídá téměř za nic, ba naopak má ošetřené smlouvy tak, aby byl v případě nespokojenosti klienta chráněn.

Oba podnikatelé mají určené své role. Jeden se věnuje nákupu, servisu a přípravě k prodeji. Druhá osoba pak řeší finance, zejména platby, samotný prodej a administrativu. Oba partneři se vzájemně doplňují a respektují, konzultují spolu koupě vozidel, prodejní ceny a mají vlastní, již zaběhnutý systém práce, který funguje. Organizační struktura se skládá ze dvou osob, které mají stejné pravomoci. Podnikatelé neuvažují o tom, že by zaměstnali další osobu, neboť plně využívají outsourcing. Jedná se o kamionovou dopravu, odtahovou službu mají koupenou ve vlastní režii, služby mechanika, klempíře, čalouníka a dalších odborníků pak využívají právě formou outsourcingu. Je vhodné zdůraznit, že je to dlouhodobá spolupráce a podnikatelé jsou velmi spokojeni se službami těchto firem jak po stránce kvality, tak smluvních cen.

#### 4.6 Potenciální trhy

Jak již bylo zmíněno, podnikatelé se nacházejí ve strategicky významném místě České republiky. Jedná se o Moravskoslezský kraj, který má velký potenciál, neboť sousedí s Polskem a Slovenskem. Podnikatelé, již dnes plně využívají této výhody. Slovensko – kromě toho, že zde mají dva odběratele, kteří pravidelně ojetiny odkupují – je významné z pohledu měny, kterou používají. Odběratelé platí v eurech, tudíž podnikatelé nemusí euro měnit tak často a čelit ztrátám při nevýhodném kurzu. Podnikatelé si uvědomují, že pokud by česká koruna oslabila například na úroveň 28 CZK/EUR, ztrácí tím vysokou část svého zisku. V tomto případě je možné začít inzerovat na Slovensku a přizpůsobit se tak situaci. Nebo se orientovat na vozy do 5000 eur, kdy provize bude nižší. Situace je podobná u druhého souseda, tedy Polska, zde je ale nutno brát zřetel na vývoj zlotého.

Zůstaňme na území České republiky a zhodnotme trh. Podnikatelé nakupují z velké části ojetiny do 200 000 Kč. Tato částka je vrchní hranicí, většinou se jedná o vozy kolem 100 000 Kč. Po dlouholetých zkušenostech podnikatelé zjistili, že právě o tyto vozy je největší zájem, což potvrzuje i stáří vozového parku v ČR, je to zhruba 15 let (iDnes, 2018), které odpovídá ceně vozu zhruba 100 000 Kč. Další významnou roli hraje i zisk z prodeje této ojetiny. Ten je stejný jako u dražších vozidel, akorát není potřeba investovat tolik jako u dražších vozů. To má za následek, že si podnikatelé

mohou dovolit koupit více vozidel s nižší cenou, ty pak rychleji prodají než dražší auta, takže investovaný kapitál rychleji zhodnocují.

#### 4.7 Analýza konkurence

Konkurenty můžeme zařadit z pohledu unijního třídění podle počtu zaměstnanců na drobné a velké podniky. Prodejci ojetých automobilů je mnoho, v blízkém okolí na Ostravsku se nachází AAA Auto International, a. s., Auto Esa, a. s., Auto-Slezska, Auto Toman, s. r. o., a Autobazar – Josef Tvardek. Byli vybráni z pohledu poskytovaných i doplňkových služeb, umístěním reklamy, stavu internetových stránek a dalších.

##### **AAA Auto International, a. s.**

Působí na trhu 28 let. Je to významná firma působící rovněž na Slovensku, v Polsku a Maďarsku. Podle studie společnosti Ernst & Young se mezinárodní síť autocenter AAA Auto International v roce 2007 dostala do první desítky největších distributorů automobilů v Evropě. Firma vykupuje a prodává osobní ojeté vozy a nabízí i financování vozidel. Nabízí široký sortiment ojetých automobilů různých značek, má zhruba 57 poboček nejen v České republice. Má internetové stránky. Vyřizuje veškerou dokumentaci spojenou s prodejem vozu včetně státní technické kontroly. K reklamě využívá sociální sítě.

##### **Auto Esa, a. s.**

Významná firma působící na trhu více než 20 let. Nabízí širokou škálu ojetých vozidel, včetně vyřízení potřebné dokumentace, jako je státní technická kontrola, financování, vyřízení pojistného, zabezpečení vozu proti krádeži a asistenční služby. Společnost má internetové stránky. K reklamě využívá sociální sítě.

##### **Auto Toman, s. r. o.**

Společnost se nachází v blízkém okolí naší prodejny a působí na trhu přibližně 27 let. Je smluvním partnerem společnosti Škoda Auto. Nabízí prodej nových i ojetých automobilů různých značek, některé zánovní vozy pochází ze Spolkové republiky Německo a z Itálie. Vozy rovněž vykupuje a nabízí i prodej skútrů. Vyřizuje státní technickou kontrolu, přihlášení, zprostředkování leasingu a pojištění. Poskytuje pozáruční servis, lakýrnické práce, ruční mytí a prodej náhradních dílů.

Má profesionálně zpracované internetové stránky. K reklamě a propagaci svých služeb používá sociální síť.

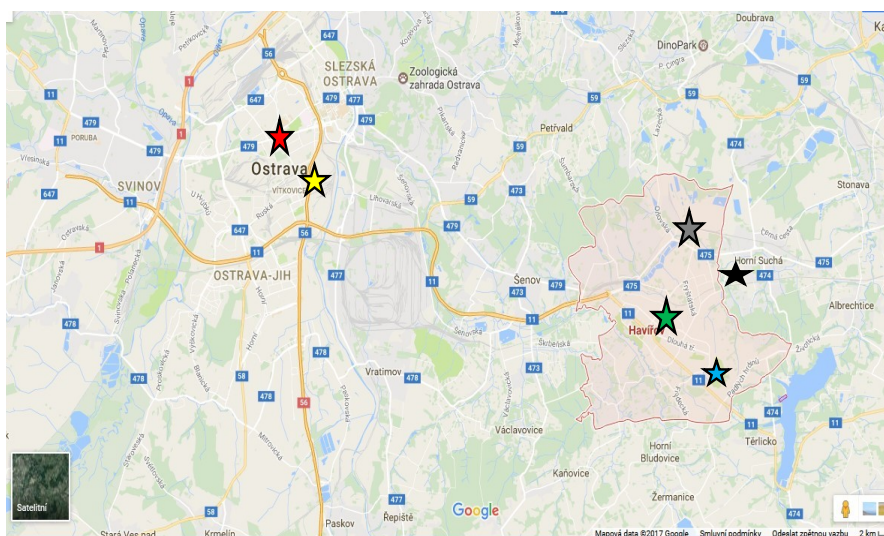
### **Auto-Slezska**

Firma se nachází v blízkém okolí našeho prodejce. Na trhu působí dlouhodobě, dováží auta ze Spolkové republiky Německo. Má internetové stránky a poskytuje vyřízení státní technické kontroly i pojištění vozu. Specializuje se na starší vozy, ale občas má v nabídce i novější. Nemá nikde umístěnou reklamu a svou nabídku na sociálních sítích neinzeruje.

### **Autobazar – Josef Tvardek**

Působí na trhu ve stejné lokalitě zhruba 25 let. Specializuje se pouze na vozy Škoda různých cenových kategorií. Auta pocházejí i ze zahraničí. Vozy vykupuje i prodává. Zprostředkuje státní technickou kontrolu, financování, vyřízení leasingu, splátkový prodej a pojištění vozidla. Má internetové stránky i reklamu umístěnou na sociálních sítích.

*Obrázek 4-1: Mapa konkurentů*



*Zdroj: vlastní zpracování dle veřejně přístupných internetových zdrojů.*

### **Legenda:**

Červená – AAA Auto

Modrá – Josef Tvardek

Žlutá – AutoEsa

Černá – Auto Slezska

Zelená – Auto Toman

Šedá – vybraný prodejce

Mapa obrázku 4-1 zobrazuje vybrané konkurenty na trhu. V Ostravě se nacházejí dva prodejci, červeně je označeno AAA Auto, vedle něj pak žlutě Auto Esa. V Havířově a okolí pak působí společnosti Auto Toman (zelený ukazatel), Auto Slezska (černý ukazatel) a autobazar Josefa Tvardka (modrý ukazatel). První konkurenti jsou významní z hlediska počtu nabízených vozidel. Třetí společnost Auto Toman je významný svou spoluprací s obchodním partnerem Škoda Auto. Aby mohl spolupracovat s tak významným dealerem, musí dodržovat potřebné standardy, jejichž porušení znamená ztrátu licence. Poslední dvě firmy jsou menší, lokální prodejci, kteří nabízejí podobný sortiment jako vybraná firma, která se od ostatních liší v jediném detailu – nikdo z výše uvedených se písemně nezavazuje za stav ujetých kilometrů.

Tabulka 4-1: Orientační cenové srovnání vybraných automobilů

<b>Cenové srovnání vybraných automobilů (v Kč s DPH)</b>				
	<b>AAA Auto</b>	<b>Auto Toman</b>	<b>Auto Slezska</b>	<b>Vybraný prodejce</b>
<b>Škoda Octavia</b>	133 000	135 000	134 900	130 000
<b>VW Tiguan</b>	200 000	–	249 900	225 000
<b>Golf VII</b>	215 000	222 000	215 900	215 000
<b>Škoda Fabia</b>	45 000	45 000	49 999	45 000

Zdroj: vlastní zpracování dle veřejně přístupných internetových zdrojů.

#### **Specifikace vybraných vozidel:**

- Škoda Octavia – 1,6 TDI, rok výroby 2010, kombi, najeto do 200 000 km,
- VW Tiguan – 2,0 TDI, rok výroby 2010, najeto do 200 000 km,
- Golf VII – 1,6 TDI, rok výroby 2015, pětidveřový, najeto do 150 000 km,
- Škoda Fabia – 1,4 TDI, elegance, rok výroby 2005, najeto do 200 000 km.

Tabulka 4-1 zobrazuje ceny jednotlivých konkurentů a vybraného prodejce. Je velmi důležité podotknout, že se jedná pouze o porovnání cen s podobnými parametry, nebyl zjišťován technický stav vozidel. Ceny aut byly získány z webových stránek konkurentů, mohou být tedy zavádějící. Důležité je i to, že nebyla zohledněna výbava. Bylo velmi obtížné najít stejné vozy co do počtu kilometrů, roku výroby, typu motoru, varianty a výbavy. Vozidla byla vybrána alespoň tak, aby se přibližně shodovala. Aby mohly být ceny skutečně porovnány, bylo by zapotřebí auto fyzicky

zkontrolovat. Chybějící údaje v tabulce znamená, že prodejce takový vůz neměl v nabídce.

Ceny všech vybraných prodejců jsou porovnatelné, ale ani jeden z nich nedává písemnou záruku na najeté kilometry. Všechny tři uvedené vozy našich prodejců mají plnou servisní historii u autorizovaného prodejce aut. To znamená, že je doložená celá servisní historie a přesný počet ujetých kilometrů. Ceny jsou porovnatelné, v některých případech má vybraný prodejce ceny nižší, což vede k rychlejší obrátce hotovosti a vyššímu zisku za dané období.

Autorka rovněž porovnála počet ujetých kilometrů u výše zmíněných vozů VW Tiguan. Nabídka prodejce AAA Auto byla co do ceny nejnižší. AAA Auto mělo v nabídce velmi mnoho vozů s nízkým počtem ujetých kilometrů. Jednalo se o desetiletý vůz s naftovým motorem typu 2,0 TDI. Tyto vozy jsou nakupovány spotřebiteli pro dálkové trasy stejně jako všechna auta s naftovými motory. U prodejce AAA Auto měly všechny tyto vozy velmi nízký počet ujetých kilometrů v porovnání s největším německým serverem, zabývajícím se prodejem aut Mobile.de. Autorka porovnála jedenáct vozů stejného stáří 10 let a vypočetla průměrný počet ujetých kilometrů. Zjistila, že v průměru mají vozy z AAA Auto 107 000 km a ty na portálu Mobile.de mají najeto v průměru 160 000 km. Autorka se domnívá, že tak nízký počet ujetých kilometrů u desetiletých aut je výjimečný a takových vozů mají vybraní prodejci velmi málo. Je zavádějící, že AAA Auto má ve své nabídce těchto vozů hned jedenáct. Je těžké zjistit, zda se jedná o skutečnou nabídku, nebo o fiktivní inzeráty a AAA Auto se snaží nalákat spotřebitele. AAA Auto rovněž nezobrazuje VIN kód ve své inzerci. Podle Cebie (2019) je to až 68 % prodejců, kteří neuvádějí VIN kód, aby ukryli stočené kilometry nebo to, že byl vůz havarovaný. To dokazuje i nedávná kauza u AAA Auto (Nejvyšší správní soud, 2017).

### ***Shrnutí analýzy konkurence***

Prodejců ojetin v širším okolí naší firmy není na trhu málo. Z toho důvodu je nutné poskytovat profesionální služby na vysoké úrovni. Služby, které zákazník ocení a doporučí je dále. To spočívá například v tom, že zákazník auto koupí a dále už nedělá nic, pouze počká, až je vůz přistaven před dům a je připraven k užívání. Mnohé z uvedených služeb prodejce poskytuje, je otázkou, zda tuto službu nezaplatnit.

Následující nutností je tvorba internetových stránek. Všichni zmínění konkurenti je mají. Nicméně ani jeden z nich neinzeruje na sociálních sítích, má zde pouze umístěnou reklamu. Prodejce v tomto způsobu propagace spatřuje velkou výhodu, neboť mnoho lidí má facebookový profil a dá se díky tomu oslovit velké množství potenciálních kupujících v blízkém okolí, kteří auto shánějí. Prodejce má větší ohlas od kupujících právě skrz Facebook než z inzerce na portálech Bazoš.cz nebo Sbazar, kde své vozy inzeruje.

Je vhodné rozšiřovat své znalosti v oblasti jiných značek, mnozí autorizovaní prodejci nabízí i jiné vozy, nicméně naši prodejci si zatím netroufají tyto vozy kupovat, neboť neví, které druhy různých značek jsou osvědčené a oblíbené u místní klientely.

Je nutné hledat další autorizované prodejce v okolí Belgie, ideálně v bohatších částech Lucemburska, Nizozemska nebo Francie. Tyto oblasti mají rovněž vyšší životní úroveň, tudíž se dá předpokládat, že vozy odtamtud budou v dobrém stavu.

#### 4.8 Marketingová a obchodní strategie

Abychom mohli určit obchodní strategii, musíme provést strategickou analýzu. Z hlediska podnikatelského záměru je pro tento projekt vhodné realizovat výběr cílového trhu a tradiční marketingový mix.

Průměrné stáří vozového parku v České republice překročilo 14 let (Cebia, 2019). Vzhledem k této situaci prodejci dováží vozy zhruba deset až dvanáct let staré, zřídka se jedná o vozy starší. Starší pak dovážejí, pouze pokud je jejich stav opravdu výjimečný. Cílový trh je určen podle stáří nejvíce užívaných automobilů. Podnikatelé kupují novější vozy, pouze pokud je cena velmi výhodná a je zaručeno, že budou rychle prodány dále. Jedním z důvodů je i samotný fakt, že zisk z prodeje novějšího nebo staršího vozu je stejný s tím rozdílem, že u levnějšího vozu používáme podstatně menší hotovost na pořízení, než je tomu u dražšího vozu. To znamená, že je výhodnější koupit více levnějších vozů než méně dražších, protože marže je stejná, ale doba prodeje u novějších vozů může být kratší. Důležité je připomenout, že naši prodejci jsou omezeni velikostí prodejního místa.

#### 4.8.1 Marketingový mix

##### ***Produkt***

Cílem je odlišit se od konkurence. Naše firma se bezpochyby různí svou nabídkou. Nabízí vozy, které i když jsou starší, mají vždy plně dohledatelnou servisní historii u autorizovaných dealerů, je potvrzen i stav najetých kilometrů. Takové vozy dovážejí ze západních zemí Evropy, kde je životní úroveň vyšší a jejich původní majitelé mají finance na to, aby je nechali servisovat u autorizovaných dealerů. Pokud hovoříme o zhruba deset let starém automobilu, které jsou dováženy nejčastěji, musím konstatovat, že takových vozů původem z České republiky bychom nenašli mnoho.

##### ***Cena***

Cena byla zohledněna v analýze konkurence. Ceny mají prodejci podobné, v některých případech nižší než jejich konkurenti. Bohužel nelze srovnávat ceny konkurentů, neboť málokterý z nich má ve své nabídce vozy průměrného stáří deseti let s plně dohledatelnou historií. V případě poskytnutí úvěru bankou majitelé ceny zvýší o 2 %, což u automobilu za 100 000 Kč dělá 2000 Kč navíc. Tímto zvýšením zůstanou jejich prodejní ceny velmi podobné. Při prodeji 13 aut měsíčně, což je momentální stav, získají 26 000 Kč na splátku úvěru při zachování dosahovaného zisku. Podnikatelé předpokládají, že po vybudování haly je reálné prodávat 25 aut měsíčně. V této fázi je možno hovořit i o navýšení cen, neboť prodejci mohou prodávat až 25 vozů měsíčně. Čímž se dostáváme na hranici 50 000 Kč. Prodejci prodávají rychleji než konkurence. Jak bylo zmíněno, vozy našich prodejců jsou prodány nejpozději do deseti dní. AAA Auto prodává do 56 dní (AAA Auto, 2019). Celkový průměr prodeje ojetin je pak zhruba od 30 do 60 dní (Cebia, 2016).

Ohledně ceny podnikatelé nevykupují auta a neberou auta protiúčtem. Tento fakt nehodlají měnit, neboť se domnívají, že to není výhodné z hlediska pozdějších reklamací a reputace.

##### ***Distribuce***

Z hlediska struktury organizace podnikatelé využívají plně outsourcingu a nemají žádné zaměstnance. Dovoz vozidel je zprostředkován kamionovým dopravcem. Převoz ke klientovi je uskutečněn pomocí odtahové služby ve vlastní režii. Pro opravy, lakýrnictví, čalounictví, klempířství, čištění a leštění je využit outsourcing. Se všemi uvedenými dodavateli firma spolupracuje odedávna. Podnikatelé zatím



zvládají obstarat množství měsíčního prodeje sami. Autorka po dokončení studia na VŠB-TUO bude mít více času na to, aby se plně věnovala podnikání, což za posledních šest let studia nebylo možné. S rostoucím objemem prodaných vozidel podnikatelé uvažují o pracovníkovi na plný úvazek.

### ***Propagace***

Co se týče efektivity, nejvhodnější je osobní prodej. Autorka tento prodej provádí sama, občas za doprovodu partnera. Jen tak se dá zaručit, že zákazník dostane ty správné informace a nevzniká nedorozumění či určitý informační šum mezi prodejcem a klientem.

Prodejci si uvědomují, že pokud dostanou finanční příslib na výstavbu haly, budou muset využít některé druhy reklamy, jako jsou propagační materiály, reklamní osvětlení budovy atd. Nemají v plánu využití placené reklamy pro oslovení široké veřejnosti.

## **4.9 Realizační projektový plán**

Realizační projektový plán je odhadován zhruba na jeden rok.

- Srpen 2021 – volba vhodného komerčního pozemku o rozloze 1500 m<sup>2</sup> v okolí Havířova, včetně inženýrských sítí a příjezdové cesty.
- Prosinec 2021 – tvorba projektové dokumentace a vyřízení stavebního povolení. Povolení vyřizuje osoba k tomu určená, ne podnikatelé.
- Leden 2022 – výstavba montované haly.
- Duben 2022 – kolaudace, uvedení do provozu.
- Srpen 2022 – zahradnické práce, údržba pozemku, setí trávy, výsadba stromů.

## **4.10 Zhodnocení koupě nové montované haly**

Podnikatelé si uvědomují, že současné prostory jsou pro ně příliš malé a omezují je v nákupu. Měsíčně prodávají zhruba třináct vozů, je to číslo, které jim povoluje současný prostor. Tato situace je nepřijatelná. Podnikatelé by rádi investovali do nových prostor, ale nechťejí si je pronajímat, neboť finance za pronájem mohou investovat do svého podnikání. Rovněž jsou každý rok úspěšnější, což je doloženo ve výkazech a výsledovce. Protože potřebujeme zčásti i prostor krytý, kde můžou vozy připravovat k prodeji, rozhodli se pro koupi moderní montované haly.

Obrázek 4-2: Montovaná hala



Zdroj: Hala stalowa konstrukcja magazyn warsztat hale...; online; dostupné z: [https://allegro.pl/oferta/hala-stalowa-konstrukcja-magazyn-warsztat-hale-9095079759?reco\\_id=68050631-83cf-11ea-b6fb-b026284b3110&sid=1147bbb04b955b96a226cab2e664258d9124ef0862320b2d7366fdd6604cf017](https://allegro.pl/oferta/hala-stalowa-konstrukcja-magazyn-warsztat-hale-9095079759?reco_id=68050631-83cf-11ea-b6fb-b026284b3110&sid=1147bbb04b955b96a226cab2e664258d9124ef0862320b2d7366fdd6604cf017).

Cena této montované haly je 230 000 zlotých, což je v přepočtu zhruba 1 400 000 Kč. Hala má rozměry  $10 \times 24 \text{ m}^2$ . Podnikatelé mají zájem o bankovní úvěr na šest let. Při mírném navýšení ceny o 2 % jsou schopni splácet 30 000 Kč měsíčně při zachování současného zisku, hovoříme o prodeji 15 vozů měsíčně, což je současný prodej. Po porovnání nabídky bankovních ústavů by u Komerční banky činila měsíční splátka zhruba 23 000 Kč.

Na koupi pozemku mají podnikatelé vyčleněných 1 000 000 Kč a jím se chtějí zaručit při žádosti o úvěr. Podnikatelé mohou zvýšit záruku v podobě vplacení hotovosti za účelem snížení splátek nebo koupi haly spolufinancovat. Nabízí se i možnost koupě menší haly o rozměrech  $150 \text{ m}^2$  v hodnotě 1 65 000 zlotých, což je 900 000 Kč. Měsíční splátka by činila 17 000 Kč. Obě varianty jsou uvedeny v tabulce 4-2.

Tabulka 4-2: Varianty splátek a výše úvěru

	Úvěr	Splátka v Kč
Varianta č. 1	1 400 000	23000
Varianta č. 2	900 000	17 000

Zdroj: vlastní zpracování.

Pozemek hledají podnikatelé v okolí Havířova. Místo musí být dostupné, ale nemusí být v lukrativní části, neboť zákazník přijede na prohlídku kamkoliv. Nabízí se i možnost koupě tzv. brownfieldu, které se v okolí Havířova nacházejí.

## 4.11 Finanční plán

Kapitola pojednává o vybraných finančních ukazatelích. Srovnány budou tržby, náklady, zisk a rentabilita tržeb a aktiv. Prodej podle Českého statistického úřadu dle klasifikace CZ-NACE se nerozděluje na prodej ojetých a nových automobilů (ČSÚ, 2020). Trh s ojetými, ale i novými motorovými vozidly spadá pod CZ-NACE 45 a nazývá se Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel. Dále se rozděluje na:

- CZ-NACE 45.1 Obchod s motorovými vozidly, kromě motocyklů
- CZ-NACE 45.2 Oprava a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
- CZ-NACE 45.3 Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů.

Z důvodu nevhodného rozdělení dle Českého statistického úřadu je problematické porovnat jednotlivé kategorie ojetin.

### 4.11.1 Tržby

Tržby podnikatelé účtují v systému podvojného účetnictví pod názvem Tržby za zboží. Představují příjem finančních prostředků za poskytované zboží za dané období. Rychlejší obrátka tržeb pak přináší vyšší zisk. Tržby za poslední období jsou uvedeny v tabulce 4-3.

Tabulka 4-3: Tržby

<b>Tržby (v Kč bez DPH)</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Tržby za zboží</b>	16 280 000	18 720 000	21 600 000

Zdroj: vlastní zpracování.

Tržby mají od začátku podnikání rostoucí tendenci. V roce 2020 se dá předpokládat, že tržby za zboží budou podobné jako v roce 2019. Narůstat nebudou, neboť kapacita prodejního místa je plná. Rostoucím tržbám přispívají i zákazníci, kteří služby doporučují dále. Podnikatelům se často stává, že i samotní kupující se po čase vracejí. Je jich mnoho, co si koupilo do rodiny druhé i třetí auto. Ohledně počtu automobilů se v roce 2017 prodalo 144 ojetin, v roce 2018 pak 156 a v roce 2019 to bylo 180 automobilů. Měsíčně to činí zhruba 12 automobilů v roce 2017, 13 automobilů v roce 2018 a zhruba 15 automobilů v roce 2019.

#### 4.11.2 Náklady

Pro zjištění hospodaření firmy je klíčové porovnat nákladové položky. Vysoké náklady mohou znamenat špatné hospodaření podniku a je nutné je mít celý čas pod kontrolou. Všechny náklady spojené s podnikáním jsou vyčísleny v tabulce 4-4.

*Tabulka 4-4: Náklady*

	<b>Náklady v Kč</b>		
	2017	2018	2019
PHM	32 229,60	49584	57 848
Kanc. potřeby	3718,8	3305	4793,12
Prodané automobily	14 300 000	15 600 000	18 000 000
Pošta	400	500	1000
Telefon, internet	14 875	12 809	15 701,60
Doprava	144 000	156 000	180 000
Sociální N podnikatele	40 000	50 000	70 000
Daň silniční	3 000	3 000	3 000
Odpisy DHM a DNM	33 000	66 750	66 750
Pojištění auta	13 000	13 000	13 000
Součet	14 584 224	15 954 948,80	18 412 092,72

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Z tabulky vyplývá, že náklady mají rostoucí tendenci. To je způsobeno zvyšujícím se objemem prodaného zboží.

#### 4.11.3 Zisk

Zisk patří k nejvýznamnějšímu zdroji interního financování podniku. V našem případě jde o pozitivní rozdíl mezi výnosy a náklady. Pokud by se jednalo o negativní výsledek, podnik by se nacházel ve ztrátě. Naše firma dosahuje zisku od samého počátku podnikání. Zisk je uveden v tabulce 4-5 a je doplněn o tempo růstu. Částky jsou uvedeny před zdaněním.

Tabulka 4-5: Zisk

<b>Zisk</b> <b>(v Kč před zdaněním)</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Zisk</b>	1 695 776,00	2 765 051,00	3 187 907,00
<b>Tempo růstu v %</b>	-	63,06	52,93

Zdroj: vlastní zpracování.

#### 4.11.4 Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb vyčísluje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pro rentabilitu tržeb používáme zkratku ROS (z anglického termínu *return on sales*). Pro výpočet potřebujeme údaj o zisku a tržbách. V tabulce 4-6 jsou vypočteny dva důležité údaje, a to zisk před zdaněním tzv. EBIT (*earnings before interests and tax*) a EAT (*earnings after tax*).

Tabulka 4-6: Rentabilita tržeb

<b>Rentabilita tržeb v %</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ROS před zdaněním</b>	10,42	14,77	14,76
<b>ROS po zdanění</b>	8,86	12,55	12,55

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 4-6 zobrazuje rentabilitu tržeb, která má rostoucí tendenci. V roce 2017 je rentabilita nejnížší z důvodu nižšího zisku. Doporučená hodnota má být vyšší než 10 %, ovšem záleží na tom, o jakém oboru hovoříme. Hodnota se může pohybovat od 2 % do 50 %. Data se nedají porovnat s konkurencí, neboť konkurence je nemá veřejná.

#### 4.11.5 Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv (tzv. ROA – *rentability of assets*) vyčísluje celkové zdroje investované do podnikání. Měří rentabilitu bez ohledu na způsob financování, tedy to, zda podnik efektivně využívá své zdroje. Patří mezi nejdůležitější ukazatele, hodnota by měla být vyšší než 8 %. Tabulka 4-7 zobrazuje zmíněnou efektivitu.

Tabulka 4-7: Rentabilita aktiv

<b>Rentabilita aktiv (v %)</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>ROA</b>	80,91	58,08	40,11

Zdroj: vlastní zpracování.

Z tabulky lze vyvodit, že aktiva byly nejlépe zhodnoceny v roce 2017. Údaje mají klesající tendenci a nejhůře je na tom rok 2019.

#### 4.11.6 Shrnutí vybraných finančních ukazatelů

Po zhodnocení jednotlivých ukazatelů bylo zjištěno, že tržby rostou úměrně s náklady. Náklady je třeba bedlivě sledovat, neboť právě ty nejvíce ovlivňují zisk. Zisk i tempo růstu jsou v kladných hodnotách a mají stoupající tendenci. Do dalších let se dá předpokládat, že firma bude ve své ziskovosti konstantní a maximálně bude využívat svých kapacit. Pokud nebude změněno místo podnikání, firma nebude dosahovat vyšších zisků. Rentabilita má klesající tendenci, ale je stále dost vysoká, aby si podnikatelé mohli vzít bankovní úvěr a dále své podnikání rozvíjet.

#### 4.12 Budoucí vývoj ukazatelů při realizaci podnikatelského záměru

V této fázi je zohledněna koupě pozemku, která je předpokládána v roce 2021 a následně pak koupě nové montované haly, která se uskuteční v roce 2022 a ve stejném roce bude uvedena do provozu. Ukazatele budou porovnány s rokem 2020, který je stejný jako rok 2019 z důvodu stejného množství nakupovaných aut.

##### 4.12.1 Budoucí tržby

Tabulka 4-8: Budoucí tržby

<b>Budoucí tržby (v Kč bez DPH)</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Tržby za zboží</b>	21 600 000	21 600 000	28 800 000

Zdroj: vlastní zpracování.

Předpokládané tržby pro rok 2020 i 2021 jsou konzistentní, firma maximálně využívá své prostory, počet prodaných vozidel je stejný, v této situaci by zůstala nadále, pokud by nerealizovala svůj podnikatelský záměr. Počet prodaných vozů měsíčně je v obou letech 15, ročně je to 180 vozů. V roce 2022 se tržby zvýší, protože firma

začne používat montovanou halu včetně pozemku. Plánované množství prodeje je zhruba 20 aut měsíčně. Autorka záměrně počítá s navýšením pouze o pět vozů měsíčně a raději se drží skeptické verze. S přibývajícími měsíci bude počet prodaných aut jistě vyšší.

#### 4.12.2 Budoucí náklady

*Tabulka 4-9: Budoucí náklady*

	<b>Budoucí náklady (v Kč)</b>		
	2020	2021	2022
PHM	57 848	57 848	59 769,38
Kancelářské potřeby	4 793,12	4 793,12	12 667,06
Prodané automobily	18 000 000	18 000 000	24 000 000
Pošta	1 000	1 000	3 000
Telefon, internet	15 701,60	15 701,60	25 424,20
Doprava	180 000	180 000	254 000
Sociální poj.			
Podnikatele	70 000	70 000	70 000
Daň silniční	3 000	3 000	3 000
Odpisy DHM a DNM	66 750	66 750	66 750
Pojištění auta	13 000	13 000	13 000
Mzdové náklady	0	0	36 000
Součet	18 412 092,72	18 412 092,72	25 018 102,56

*Zdroj: vlastní zpracování.*

Budoucí náklady jsou opět pro roky 2020 i 2021 stejné. Mění se až v roce 2022, kdy bude nová hala uvedena do provozu. Náklady je nutno pečlivě sledovat a v budoucnu analyzovat. V roce 2022 je do nákladů rovněž započítán zaměstnanec s měsíčním příjmem 30 000 Kč superhrubého, ročně činí mzda za zaměstnance 360 000 Kč.

#### 4.12.3 Budoucí zisk

Tabulka 4-10: Budoucí zisk

<b>Budoucí zisk (v Kč před zdaněním)</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Zisk</b>	3 187 907,28	3 187 907,28	3 781 897,44
<b>Tempo růstu v %</b>	1	1	18,63

Zdroj: vlastní zpracování.

Stejná situace nastává i ohledně zisku, kdy je po oba první roky shodný, zvyšuje se až v roce 2022. Nemění se ani tempo růstu, stoupá až v roce 2022 a dosahuje 19 %.

#### 4.12.4 Budoucí rentabilita tržeb

Tabulka 4-11: Rentabilita tržeb

<b>Budoucí rentabilita tržeb (v %)</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ROS před zdaněním</b>	14,77	14,77	13,13
<b>ROS po zdanění</b>	12,55	12,55	11,16

Zdroj: vlastní zpracování.

Rentabilita tržeb opět stagnuje a v prvních letech se nemění, pozitivní je procentuální vyjádření, které má být vyšší než 10 % i po zdanění.

#### 4.12.5 Budoucí rentabilita aktiv

Tabulka 4-12: Rentabilita aktiv

<b>Budoucí rentabilita aktiv (v %)</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ROA</b>	28,63	22,25	19,02

Zdroj: vlastní zpracování.

Rentabilita aktiv v těchto letech nebude stejná, neboť v roce 2021 bude zakoupen komerční pozemek, což se projeví v účetnictví. Rentabilita musí být vyšší než 8 %, v obou letech je dokonce třikrát vyšší. V roce 2022 se pak mírně sníží z důvodu koupě montované haly. Rentabilitu aktiv lze zvýšit vyšším ziskem. V roce 2022 se počítá s prodejem 20 vozů měsíčně, tento odhad je pesimistický, podnikatelé mohou nakupovat i prodávat více, ale při plánování se raději drží při zemi.



#### 4.12.6 Shrnutí budoucích finančních ukazatelů

Podnikatelé v předpovědi všech budoucích ukazatelů počítají spíše s mírným nárůstem prodeje. Po vybudování haly a provozování v prvním roce odhadují nárůst jen o 5 vozů více než v předchozích letech. Všechny zmíněné ukazatele mají rostoucí tendenci včetně nákladů. Ty je nutno pečlivě sledovat a kontrolovat společně s výší zisků. Rentabilita tržeb je mírně nad nejnižší hranicí. Dá se zvýšit navýšením zisku, což lze předpokládat v dalších letech, neboť počítáme s větším objemem prodeje. Rentabilita aktiv je taktéž nad minimální hranicí, a to i po zakoupení pozemku a vybudování haly, kdy dosahuje nižšího průměru.

#### 4.13 Hlavní předpoklady úspěšnosti a rizika projektu

Předpokladem úspěšného projektu je vytvoření plánu, který nám pomůže jasně definovat cíle, nastavit jednotlivé předpoklady a zhodnotit rizika. Individuální předpoklady úspěšnosti a rizika budou popsány v následujícím textu.

##### 4.13.1 Identifikace klíčových faktorů

Klíčový faktor je trh samotný. V předchozích kapitolách včetně analýz bylo doporučeno se orientovat na jiné trhy. Vzhledem ke strategickému umístění firmy je jednoduché na ně vstoupit a firma již těchto výhod plně využívá. Hovoříme o Polsku a Slovensku. Rovněž bylo popsáno a doporučeno rozšířit své podnikání do jiných zemí, jako je Lucembursko, Nizozemsko a Francie. V tomto nespátřují podnikatelé problém, tyto země používají stejný jazyk, jakým se mluví v Belgii. Zmíněných trhů zatím nevyužívají, protože jsou omezeni prostory a momentálně mají dostatek nabídek právě z Belgie.

##### ***Produkt***

Produkt a cenová politika jsou srovnatelné s konkurencí, často jsou ceny nižší, než má konkurence. Pokud by byla poptávka z jakéhokoliv důvodu utlumena, nabízí se zde možnost přesunout nabídku na jiný druh osobních vozů, popřípadě se orientovat na vozy nákladní, kterých v České republice v dobrém stavu není mnoho. Firma již byla v minulosti několikrát požádána o dovoz nákladního vozu. Je důležité nepolevovat v oblasti kvality, nemá smysl dovážet vozy, které nemají potvrzenou historii a počet ujetých kilometrů, takových je v České republice mnoho.

### ***Kvalita***

Kvalita nejen produktu samotného, ale i služby je klíčová. Prodejce nabízí vysoce kvalitní služby v podobě koupě vozu, kdy se kupující nemusí následně starat už vůbec o nic. Prodávající je schopen vyřídit veškerou dokumentaci, včetně přihlášení vozidla, vyřízení pojištění a dovozu auta před dům. Co prodávající nenabízí, je prodej na splátky a vykoupením vozu na protiúčet. První ze zmíněných je vhodné odstranit, neboť mnoho zákazníků tuto službu vyžaduje. Naopak prodej na protiúčet podnikatelé nechtějí nabízet, chtějí se tak vyhnout možným problémům při dalším prodeji. Domnívají se, že konkrétně v České republice se lidi pozbývají vozů zejména tehdy, je-li nutno něco opravit, převážně se jedná o dražší opravy a tyto závady se pak snaží různě ukrývat.

### ***Zdroje***

Zdroje jsou další důležitou součástí celého souboru prodeje. Podnikatelé je mají rozdělené do několika skupin a jsou si vědomi, že je možné o ně přijít. Uvědomují si, že mohou využít dalších autorizovaných prodejců v okolních zemích mimo Belgii. Nabízí se Lucembursko a Nizozemsko, je možno využít i některé bohatší části Francie, důležité je se vyvarovat větších měst a metropolí.

### ***Produktivita***

Prodejci zatím nemají žádné zaměstnance, využívají pouze outsourcing a tento fakt rozhodně nehodlají měnit. Časem při větším objemu prodeje je pravděpodobné, že budou muset zaměstnat osobu, která by jim pomáhala s určitými záležitostmi, ale to pouze s takovými, které v případě špatně odvedené práce neohrozí samotný prodej či reputaci podniku. Produktivita pak záleží na samotných majitelích. Sami si určují tempo, kolik jsou momentálně schopni nakoupit, připravit k prodeji a prodat. K produktivitě nepochybně patří náklady. Vzhledem k dosaženému ekonomickému vzdělání jednoho z podnikatelů jsou náklady pečlivě sledovány.

### ***Sklady***

Sklad je významným prvkem, který je nutno změnit. Pokud chtějí mít podnikatelé větší obrat s následným větším ziskem, musí nepochybně zajistit větší skladovací prostory, a to koupí pozemku ve vlastní režii a následně moderní montované haly, nebo samotného pozemku bez haly. Sklad je nyní jedna z priorit.

### ***Investice***

Podnikatelé nejsou nijak zadluženi a neprovádějí žádné jiné investice. Nehrozí jim riziko z utopení finančních prostředků. V budoucnu nemají úmysl investovat své prostředky jinak než do nákupu pozemku. Co se týče montované haly, vždy se dá rozebrat a následně prodat nebo je zde možnost celý pozemek včetně haly pronajmout.

### ***Makroekonomická rizika***

Problematika zahrnující makroekonomická hlediska například v podobě kurzu jsou stěžejní. Kurz je nedílnou součástí a výše zisku závisí na výši kurzu. Podnikatelé mají na paměti období intervencí České národní banky, kdy byl kurz uměle držen pod hranicí 27 CZK/EUR. Tato výše byla maximální, pokud by byla překročena hranice 27 CZK/EUR, podnikatelé by přišli o svůj zisk. Momentálně se kurz koruny pohybuje pod 27 CZK/EUR, což není příznivé. Nicméně je třeba zohledňovat vývoj kurzu a mít na paměti, že prostředí, ve kterém se firma nachází, není stabilní a situace se může rychle změnit. Tyto okolnosti a možné daňové zatížení je potřeba nepodceňovat. Vhodné by bylo se připravit na takovou situaci například vytvořením vysokých rezerv nebo pojištěním podobných rizik. Ohledně daňového zatížení existuje možnost přesunout místo podnikání do okolních zemí jako Polsko nebo Slovensko. Momentálně tuto situaci využívají příhraniční polské firmy právě proto, že Česká republika má výhodnější podmínky pro podnikání než jejich země.

### ***Shrnutí rizik***

Podle autorky je nejhorší možný scénář vysoké daňové zatížení nebo velký propad české koruny. První varianta se dá vyřešit přesunem místa podnikání do jiné členské země EU, druhý scénář je problematický v tom, že může trvat dlouhodobě. Česká národní banka má samozřejmě povinnost dbát na stabilitu měny, nicméně mohou nastat situace, které nikdo nemůže předvídat. Pro případ druhého scénáře je zásadní vytvořit eurový rezervní fond, kdyby nastala tato situace a trvala delší dobu, podnikatelé by utlumili dovoz a následně fungovali v omezeném režimu. Je namístě vytvořit fond, který by pokrýval minimálně půlroční útlum. Možné je taktéž sjednat pojištění proti výkyvům kurzu.

## 4.14 SWOT analýza

SWOT analýza patří ke strategickým, a to z důvodů získaných poznatků, pomocí kterých zjistíme další důležité informace pro budoucí vývoj podniku.

### 4.14.1 Silné stránky

Silnou stránkou firmy je velmi dobrá znalost cizích jazyků, zejména francouzštiny, vlámstiny, angličtiny a polštiny, která umožňuje bezproblémovou komunikaci s prodejci v těchto zemích. Naše firma pak díky snadné komunikaci dává přednost práci s podnikateli. Znalost cizích jazyků umožňuje vstup i do okolních států, jako jsou Lucembursko, Francie či Nizozemsko. Podnikatelé znají frankofonní země z hlediska kultury, tradic, zvyků i legislativy.

Silnou stránkou je nákup vozů od autorizovaných prodejců, kde je doložena celá servisní historie. Často se stává, že i deset let starý vůz byl servisován pouze u autorizovaného prodejce, tudíž jsou dohledatelná data jako počet ujetých kilometrů a celý servis vozu. Samotný fakt poukazuje na to, že se jedná o západní země, kde je životní úroveň vyšší a majitelé vozů se prokazatelně o vozy lépe starají. Prodejci nakupují vozy pouze z oblastí, které jsou mimo velká města, většinou se jedná o malé bohaté vesnice, kde jsou auta často garážována.

Silnou stránkou je prodejní cena vozidel. Prodejci nenakupují po jednom voze, nakupují jich vždy více, a tak často dostávají množstevní slevy. Jedná se o dlouhodobou spolupráci, kdy si obě strany vzájemně důvěřují.

Silnou stránkou jsou také podpůrné služby. Prodejci nabízejí ve svém portfoliu celkové přihlášení vozu, tedy vyřízení státní technické kontroly, přihlášení a dovoz auta až ke klientovi před dům.

Silnou stránkou je nezádluženost, firma nemá žádné závazky vůči bankovním institucím, vše hradí sama, majetek má v osobním vlastnictví.

Silnou stránkou je růst tržeb i prodeje.

Silnou stránkou je zveřejňování VIN kódu, mnozí prodejci jej zasílají až po žádosti, viz AAA auto. Až 68 % prodejců neuvádí VIN kód vozidla, mohou skrýt stočený tachometr nebo havárii (Cebia, 2019).

Podle statistických dat trvá prodej ojetého auta zhruba třicet až šedesát dní (Cebia, 2016). AAA auto prodává svá auta zhruba 56 dní (AAA Auto, 2019). Naše

firma prodává v průměru do deseti dní. Podnikatelé mají v současné době mnoho poptávek, jedná se často o bývalé zákazníky, kteří jsou s minulými koupěmi spokojeni a naše služby doporučují dále.

#### 4.14.2 Slabé stránky

Slabou stránkou je místo prodeje. Místo a jeho okolí nepůsobí důvěryhodně. Rovněž samotná garáž je stará, není vhodně vybavená a je malá.

Slabou stránkou jsou chybějící internetové stránky.

Firma nevyužívá propagačních materiálů, jako je hlavičkový papír, vizitky, a nemá logo nebo držák státních poznávacích značek se symbolem společnosti.

#### 4.14.3 Příležitosti

Příležitostí je bezpochyby polský a slovenský trh pro prodej ojetin a pro využití outsourcingu služeb jako oprava vozidel, levnější náhradní díly či odbornost v případě některých oprav.

Slovenský trh je významný z hlediska možnosti platby v eurech. Prodejci nakupují v eurech, tedy pokud by měli větší obrat na Slovensku, měli by menší kurzové ztráty. Eura nakupují pravidelně každý týden.

Příležitostí je vytvoření nových kontaktů na území Nizozemska, Lucemburska a Francie, ale mimo velká města, pouze movitější oblasti pro zachování kvality dovážených vozů.

Příležitost se nachází v rozšíření nabídky o užitkové vozy. Kvalitních dodávek je na území České republiky málo.

#### 4.14.4 Hrozby

Velkou hrozbou je nestabilní prostředí. Momentální situace kolem virové pandemie na celém světě způsobila velký propad české koruny. Před pandemií koruna historicky posílila a dostala se pod 25 CZK/EUR, v březnu bohužel oslabila až na necelých 28 CZK/EUR. V této situaci reaguje Česká národní banka snížením základních úrokových sazeb, dvoutýdenní repo sazbu a snižuje lombardní sazbu. Pokud se koruna dostane pod 27 CZK/EUR, zisk nebude vysoký jako doposud, ale firma bude této krizové situaci schopna čelit.

Hrozbou je také změna legislativy v podobě zavedení vysoké spotřební daně na dovoz ojetých aut v rámci podpory prodeje výrobců aut v České republice. Hrozba se může projevit i vstupem nového konkurenta nabízejícího podobné služby jako naše firma.

Tabulka 4-13: Faktory SWOT analýzy

<p><b>Silné stránky:</b></p> <p>Velmi dobrá znalost cizích jazyků Velmi dobrá znalost západních zemí Spolupráce s autorizovanými dealery Technické podmínky Růst tržeb a prodeje Cena Podpůrné služby Nezadluženost Transparentnost</p> <p><b>Příležitosti:</b></p> <p>Nové kontakty Nové trhy Rozšíření nabídky</p>	<p><b>Slabé stránky:</b></p> <p>Prodejní místo Internetové stránky Propagační materiál</p> <p><b>Hrozby:</b></p> <p>Výkyvy kurzu měny Daňové zatížení Vstup nové firmy na trh s ojetinami</p>
--	---

Zdroj: vlastní zpracování dle Vašítkové (2008).

V této fázi proběhne vyhodnocení SWOT analýzy, tedy vazby a vzájemné porovnání mezi silnými a slabými stránkami společně s hrozbami a příležitostmi.

Tabulka 4-14: Plus/minus matice SWOT analýzy

		<b>Silné</b>									<b>Slabé</b>			Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	W1	W2	W3		
<b>Příležitosti</b>	O1	+	+	+	0	0	0	+	+	+	-	-	0	6	2
	O2	+	+	+	+	0	0	+	+	+	-	-	0	7	1
	O3	+	+	+	0	0	+	+	+	+	-	-	-	7	1
<b>Ohrožení</b>	T1	0	0	0	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-2	2
	T2	0	0	0	0	-	0	0	0	-	-	-	-	-5	1
	T3	+	+	+	+	-	+	0	+	-	-	-	-	-5	1
Suma		4	4	4	2	0	2	3	4	3	-5	-5	-3		
Pořadí		1	1	1	3	4	3	2	1	2	1	1	2		

Zdroj: vlastní zpracování dle Vašítkové (2008).

Na základě vyhotovené matice jsme určili klíčové prvky, pomocí kterých se zaměříme na marketingovou strategii. Součty jednotlivých sloupců a řádků udávají pořadí bodů, které jsou podstatné pro navržení strategie firmy.

Na základě výše uvedené matice byl určen přístup strategie W-O, tedy zaměření se na slabé stránky a příležitosti.

### ***Slabé stránky:***

#### *Prodejní místo*

Největší prioritou pro podnikatele je prodejní místo. Je vhodné jej buď vyměnit za větší a dále využívat pronajatého místa, nebo realizovat podnikatelský záměr a pořídit si vlastní prostory.

#### *Internetové stránky*

Další slabou stránkou jsou internetové stránky. Všichni konkurenti inzerují na svých stránkách, ne všichni je mají dobře zpracované a některé nepůsobí profesionálně. Naši prodejci využívají pouze známé portály.

#### *Propagační materiál*

Další nutnou součástí zvyšování podvědomí zákazníků je propagační materiál ve formě hlavičkového papíru, vizitek, razítka s logem, popřípadě umístění světelné reklamy při pořízení vlastních prostor určených k prodeji.

### ***Příležitosti:***

#### *Nové trhy*

Pokud firma uskuteční svůj podnikatelský záměr, je klíčové, aby nákupy prověřených vozidel rozšířila v sousedních státech v okolí Belgie, jako je Nizozemsko, Lucembursko a Francie. Důležité je stále hledat pouze autorizované prodejce, kteří ojeté vozy servisovali, čímž zachováme prověřenou historii a doložitelný počet ujetých kilometrů. Nemá smysl nakupovat vozy bez doložitelné historie.

Co se týče rozšíření prodeje, jako nové odbytíště se nabízí Slovensko, kde je výhodné prodávat kvůli měně, kterou tam používají. Potencionálním trhem je i Polsko, zde záleží, na jaké úrovni se bude pohybovat polský zlotý.

#### *Nové kontakty*

Příležitostí jsou nepochybně nové kontakty na území Belgie.

### *Rozšíření nabídky*

Novou příležitostí je také rozšíření nabídky nejen o i jiné značky, ale i například o užitkové vozy, kterých není na českém trhu mnoho v dobrém stavu.

Podle autorky je nejhorší možný scénář vysoké daňové zatížení nebo velký propad české koruny. První varianta se dá vyřešit přesunem místa podnikání do jiné členské země EU, druhý scénář je problematický v tom, že může trvat dlouhodobě. Česká národní banka má samozřejmě povinnost dbát o stabilitu kurzu, nicméně mohou nastat situace, které nikdo nemůže předvídat. Proti druhému scénáři je zásadní vytvořit fond s rezervami, proto kdyby nastala tato situace a trvala delší dobu, podnikatelé by utlumili dovoz a následně fungovali v omezeném režimu. Je namístě vytvořit fond, který by pokrýval minimálně půlroční útlum. Možné je taktéž sjednat pojištění, proti výkyvům kurzu.

#### 4.14.5 Shrnutí SWOT analýzy

Pomocí SWOT analýzy jsme určili silné, slabé stránky a příležitosti versus hrozby, které byly seřazeny do matice. Na základě této analýzy je možné říci, že je firma konkurenceschopná, neboť silné stránky převyšují ty slabé a slabé stránky lze odstranit. Co se týče hrozeb, ty odstranit nelze. Kurz se nedá ovlivnit. Daňové zatížení by se dalo vyřešit tím, že se zhodnotí daňové zatížení v sousedních státech, popřípadě je možné přesunout sídlo podnikání do jiné země. Vstupu nové firmy zabránit nelze. Ohledně konkurence je zásadní poskytovat kvalitní služby a celou situaci bedlivě sledovat.



## 5 Návrhy a doporučení

Jednotlivé ukazatele vykazují dobrou finanční situaci podniku, tržby rostou úměrně s náklady. Náklady je třeba bedlivě sledovat, neboť nejvíce ovlivňují zisk. Zisk včetně tempa růstu je v kladných hodnotách a má stoupající tendenci. Do dalších let se dá předpokládat, že firma bude ve své ziskovosti konstantní, maximálně využívat svých kapacit. Doporučujeme uvažovat o změně místa podnikání, tedy přiblížit se k místu většímu. Je navrženo využít externího zdroje financování pro koupi montované haly. Dle finančních ukazatelů je firma zisková a může si v tomto období finance vypůjčit, což je rentabilnější než použít vlastní kapitál.

Pomocí SWOT analýzy byly určeny silné i slabé stránky a příležitosti versus hrozby, které byly seřazeny do matice. Na základě této analýzy je možné říct, že je firma konkurenceschopná, neboť silné stránky převyšují nad těmi slabými a slabé stránky lze navíc odstranit. Co se týče hrozeb, ty odstranit nelze. Kurz se nedá ovlivnit. Daňové zatížení by se dalo vyřešit tím, že se zhodnotí daňové zatížení v sousedních státech, popřípadě je možné přesunout sídlo podnikání do jiné země. Vstupu nové firmy zabránit nelze. Ohledně konkurence je zásadní poskytovat kvalitní služby a celou situaci bedlivě sledovat. Pro výkyvy kurzu je vhodné učinit opatření ve formě rezervního eurového fondu a v případě propadu české koruny z něj čerpat. Dále je doporučeno pojistit se proti výkyvům kurzu. Nestabilitu kurzu v průběhu roku je možné zajistit vhodnými produkty komerčních bank, které umožňují prostřednictvím forwardových obchodů nakoupit prostředky na delší časové období.

Schopnost firmy udržitelně a trvale působit na trhu je ovlivněna řadou faktorů. Obstát v konkurenci jiných firem s kterými mají společný trh, může v případě, že bude poskytovat profesionální a nadstandartní služby. Služby, tedy konkurenční výhodu, které zákazník ocení a doporučí dále. Hlavní idea spočívá v tom, že zákazník auto koupí, dále už nedělá nic, pouze počká, až je mu vůz přistaven před dům a je připravený k užívání. Firma musí poskytovat kvalitní služby, zejména v oblasti prokazatelné historie a stavu najetých kilometrů, především tímto si vytvoří dobré jméno na trhu.

Důležitým prvkem v udržení pozice na trhu je komplexní webová prezentace firmy včetně on-line systému. Při koupi pozemku a výstavbě haly se objem prodeje zvýší, webové stránky jsou v tomto případě nedílnou součástí rozvoje firmy. Moderní webové stránky musí mít responzivní design, které zajistí zobrazení obsahu pro nové

digitální zařízení. Nejen přehlednost, ale také jednoduché vkládání nových inzerátů může podpořit obrát. Důležité je vybrat firmu, která zajistí marketingovou kampaň, ale i webovou analytiku. V této fázi hovoříme o částce zhruba 90 000 Kč plus platba domény v částce 5000 Kč.

Nezbytnou součástí rozvoje firmy je nadále rozšiřovat portfolio nabízených automobilových značek. Za tímto účelem je vhodné učinit průzkum trhu a na jeho základě vyhledat a kontaktovat nové dodavatele v zahraničí. Vhodným doplněním průzkumu může být i zjištění dalších potřeb zákazníka, které lze využít v rozšíření nabídky. Doporučujeme najít marketingovou firmu, která provede analýzu zaměřenou na potřeby a následně připraví dotazník, který mohou prodejci předávat společně s prodaným automobilem. Jinou variantou je možnost provádět tento průzkum v rámci webových stránek. Výsledky mohou poskytnout důležité informace a společně s doporučením podpoří obrát firmy. Cena průzkumu marketingovou firmou je odhadována na zhruba 18 000 Kč.

Navrhujeme rozšíření služeb zákazníkům, kteří i po koupi vozidla mohou využívat doplňkové služby. Vztah, který firma se zákazníkem naváže při prodeji automobilu poskytuje možnost nabízet i další produkty. S realizací webových stránek je možné rozšířit nabídku o službu „Auto na objednávku“, kdy zákazník má možnost specifikovat parametry požadovaného automobilu. Zákazník má možnost být aktivním účastníkem v procesu výběru automobilu. Rozšíření doplňkových služeb považujeme za klíčové v rozvoji firmy. Rozsah diplomové práce nám neumožňuje téma dostatečně rozvinout a zde je prezentujeme jako jednu z alternativ, které je vhodné zpracovat v rámci samostatného projektu.

Stavba nové prodejní haly poskytuje možnost rozšířit služby související s provozem automobilu. Považujeme za vhodné zvážit, zda rozšíření o služby pneuservisu, čištění interiéru či servisu mohou zvýšit obrát firmy a zajistit rozložení rizika v případě, že dojde k poklesu prodeje automobilu.

Dalším doporučením je hledat další autorizované prodejce v okolních státech poblíž hranic Belgie. Ideálně v bohatších částech Lucemburska, Nizozemska nebo Francie. Tyto oblasti mají rovněž vyšší životní úroveň, tudíž se dá předpokládat, že vozy budou v dobrém stavu, s prokazatelnou historií a nízkým stavem najetých kilometrů.

Autorka navrhuje při tvorbě podnikatelského plánu vytvořit vlastní vzor podle, kterého bude vyhotoven podnikatelský plán. Zásadní je čerpat pouze z odborné literatury a podnikatelskému plánu přizpůsobit podmínkám firmy.

## 6 Závěr

V této kapitole se věnujeme nejdůležitějším zjištěním realizovaného návrhu podnikatelského plánu. Cílem diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro rozvoj konkrétní firmy na jejímž základě bude poskytnut bankovní úvěr pro výstavbu nové moderní montované haly. V teoretické části práce byly popsány vybraná východiska a druhy podnikatelských plánů. Praktická část se zabývala konkrétní situací daného podnikatelského subjektu. Hlavními použitými metodami v rámci podnikatelského záměru jsou marketingový mix, analýza konkurence, analýza vybraných finančních ukazatelů, rizika projektu společně s předpoklady úspěšnosti projektu a SWOT analýza. Všechny jsou aplikovány v praktické části, jejich shrnutí je na konci každé podkapitoly. Diplomová práce je ukončena návrhy a doporučením. Výsledkem diplomové práce je doporučení výstavby montované haly. K hlavním zjištěním patří:

- Jednotlivé ukazatele vykazují dobrou finanční situaci podniku, kdy tržby rostou úměrně s náklady. Zisk včetně tempa růstu je v kladných hodnotách a má stoupající tendenci. Je navrženo využít externího zdroje financování pro koupi montované haly a rozšířit tak kapacitu prodeje. Dále bylo zjištěno, že je vhodné uvažovat o změně místa podnikání, tedy přiblížit se k místu s lepší dostupností.
- Nezbytnou součástí rozvoje firmy je nadále rozšiřovat portfolio nabízených automobilových značek. Za tímto účelem je vhodné učinit průzkum trhu a na jeho základě vyhledat a kontaktovat nové dodavatele v zahraničí.
- Výkyvy kurzu vyřešit pomocí rezervního eurového fondu, pojištěním nebo využitím forwardových obchodů.
- Dalším doporučením je hledat další autorizované prodejce v okolních státech poblíž hranic Belgie. Ideálně v bohatších částech Lucemburska, Nizozemska nebo Francie. Tyto oblasti mají rovněž vyšší životní úroveň, tudíž se dá předpokládat, že vozy budou v dobrém stavu, s prokazatelnou historií a nízkým stavem najetých kilometrů.

- Navrhujeme rozšíření služeb zákazníkům, kteří i po koupi vozidla mohou využívat doplňkové služby. Vztah, který firma se zákazníkem naváže při prodeji automobilu poskytuje možnost nabízet i další produkty.
- Důležitým prvkem v udržení pozice na trhu je komplexní webová prezentace firmy včetně on-line systému.
- Dalším doporučením, které je vhodné realizovat je marketingový průzkum, který pomůže lépe specifikovat nové služby pro zákazníky a podpoří tak udržitelnost podniku.

V podnikatelském záměru není zohledněna momentální situace ohledně pandemie nového koronaviru COVID-19. Podnikatelský záměr může být předložen bance, pokud se situace ustálí a budou známy informace o celkovém dopadu na ekonomiku. Firma je závislá na vývoji české koruny. Momentální situace je nepříznivá a je nutné zohlednit dopad na automobilový průmysl. Je nutné si uvědomit, že před několika týdny by nikdo nečekal takový vývoj světové ekonomiky, tedy úplné utlumení veškeré světové výroby. Je to precedens, který se v historii celého světa nikdy předtím nestal. Podnikatelé každý den bedlivě sledují situaci. Vývoj české koruny v podobě zásahu ČNB, potažmo Evropské centrální banky je zásadní. Bez této pomoci se jen stěží vrátí situace alespoň na úroveň před pandemií. V případě, že bude nadále klesat bude firma nucena přehodnotit své investiční plány.

Podle ministerstva financí byl v dubnu letošního roku výrazně záporný příspěvek zahraničního obchodu. Na straně vývozu zboží se projevila nízká poptávka našich hlavních obchodních partnerů, rovněž se projevil pokles exportní výkonnosti zejména u vývozu automobilů. V makroekonomické predikci ministerstva financí pro rok 2020 se počítá s ekonomickým propadem o 5,6 %, k nejhlubšímu poklesu by mělo dojít v oblasti zahraničního obchodu. Nižší má být i spotřeba domácností. Šoky do agregátní poptávky a nabídky jsou pouze jen dočasné, přesto se Česká republika nevyhne v tomto období hluboké recesi (MFČR, 2020).

Predikce míry nezaměstnanosti má vzrůst na 3,3 % v roce 2020, a dále na 3,5 % v roce 2021. Vysoký počet volných pracovních míst má být vyřešen přijatými fiskálními opatřeními a v podobě zaměstnaných cizinců v České republice.

Dobru zprávou je, že od poloviny roku 2020 by měla ekonomická aktivita oživovat a v roce 2021 by tak mohl hospodářský růst dosáhnout 3,1 %. V porovnání s minulými lety byl reálný hrubý domácí produkt v roce 2,4 % v roce 2019 a 3,0 % v roce 2018.

V současné době jsou komplikací i uzavřené hranice, které jsou rovněž zásadní pro podnikání, neboť podnikatelé jsou závislí na otevření hranic s Polskem, Německem a Belgií. Pozitivní je neomezený provoz kamionové dopravy, ta může v těchto podmínkách stále fungovat. Až se situace uklidní, bude nutné přepočítat ztráty podnikatelů a zhodnotit plány do budoucna a učinit mnohá další opatření.

# Seznam použité literatury

## Odborná kniha

1. ABRAMS, Rhonda, VALLONE, Julie. Obchodní plán: vytvořte ho správně a rychle! Přeložil SAJVERA, David. Praha: Pragma, 2007. ISBN 978-80-7349-052-2.
2. CLARK, Tim, OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Alexander. Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru. Přeložil MOHELSKÁ, Libuše. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0075-9.
3. ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2014, C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
4. FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005, Expert. ISBN 80-247-0939-2.
5. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi, 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017, C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. Praha: Grada Publishing, 2008, Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
7. KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária, PETERKA, Jiří. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
8. KOURDI, Jeremy. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Přeložila FOLTÝNOVÁ, Věra. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.
9. MATUSIKOVÁ, Lucja. a kol. Strategický management. 2. vydání. SOET, 2017, vol. 15. Ostrava: VŠB-TUO.
10. SHELTON, Hal. The secrets to writing a successful business plan: a pro shares a step-by-step guide to creating a plan that gets results. Summit Valley Press, 2017. ISBN 978-09-899-4603-2.
11. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011, Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
12. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1.
13. VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Strategické aliance se zahraničními partnery. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.

14. WITTMANN, Robert, REUTER, Matthias P. Strategic planning: how to deliver maximum value through effective business strategy. London: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0-7494-5233-9.
15. WUPPERFELD, Udo, NISSEN, Frank, HAUF, Michael. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Přeložil PONĎELÍČEK, Jiří. Praha: Management Press, 2003, Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.

### **Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference**

16. BAXA, Jaromír. What the Data Say about the Effects of Fiscal Policy in the Czech Republic. In: *Mathematical Methods in Economics 2010: 28th International Conference*. České Budějovice: University of South Bohemia in České Budějovice, 2010, s. 24. ISBN 978-80-7394-218-2.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

17. *Cebia.cz* [on-line], [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: [https://www.cebia.cz.68 % inzerátů neuvádí VIN vozidla. Mohou krýt stočený tachometr či havárii.](https://www.cebia.cz.68%inzeratů%20neuvádí%20VIN%20vozidla.%20Mohou%20krýt%20stočený%20tachometr%20či%20havárii.) In: Tiskové zprávy. Cebia [on-line], [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: [https://www.cebia.cz/o-spolecnosti/media/tiskove-zpravy.html/1\\_746-68-inzeratu-neuvadi-vin-vozidla.-mohou-kryt-stoceny-tachometr-ci-havarii/1.](https://www.cebia.cz/o-spolecnosti/media/tiskove-zpravy.html/1_746-68-inzeratu-neuvadi-vin-vozidla.-mohou-kryt-stoceny-tachometr-ci-havarii/1.)
18. *Český statistický úřad*. [on-line], [cit. 2020-04-20]. <https://www.czso.cz/>.
19. *Ministerstvo financí České republiky*. [on-line], <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-duben-2020-38089.>
20. *Nejvyšší správní soud potvrdil pokutu za nepravdivé údaje o počtu najetých kilometrů na tachometru*. Nejvyšší správní soud ČR. [on-line], [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: [http://www.nssoud.cz/Nejvyssi-spravni-soud-potvrdil-pokutu-za-nepravdive-udaje-o-poctunajetych-kilometru-na-tachometru/art/12395?tre\\_id=205.](http://www.nssoud.cz/Nejvyssi-spravni-soud-potvrdil-pokutu-za-nepravdive-udaje-o-poctunajetych-kilometru-na-tachometru/art/12395?tre_id=205.)
21. *Průměrné stáří aut na českých silnicích přesáhlo 15 let*. iDnes. [on-line], [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/auto/historie/peumerne-stari-aut-vozovy-park.A180611\\_134319\\_auto\\_ojetiny\\_fdv.](https://www.idnes.cz/auto/historie/peumerne-stari-aut-vozovy-park.A180611_134319_auto_ojetiny_fdv.)
22. *Mobile.de – Gebrauchtwagen und Neuwagen – Deutschlands größter Fahrzeugmarkt*. Mobile.de [on-line], [cit. 2017-05-01]. Dostupné z: <https://www.mobile.de/>.
23. ŽÁKOVÁ, Aneta. *Životní cyklus výrobku*. SlidePlayer.cz [on-line], [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11198082/>.
24. *Hala stalowa konstrukcja magazyn warsztat hale.... Allegro* [on-line], [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: [https://allegro.pl/oferta/hala-stalowa-konstrukcja-magazyn-warsztat-hale-9095079759?reco\\_id=68050631-83cf-11ea-b6fb-b026284b3110&sid=1147bbb04b955b96a226cab2e664258d9124ef0862320b2d7366fdd6604cf017.](https://allegro.pl/oferta/hala-stalowa-konstrukcja-magazyn-warsztat-hale-9095079759?reco_id=68050631-83cf-11ea-b6fb-b026284b3110&sid=1147bbb04b955b96a226cab2e664258d9124ef0862320b2d7366fdd6604cf017.)



## Seznam zkratek

CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PHM	pohonné hmoty
ROA	rentabilita aktiv
ROS	rentabilita tržeb

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.4.2020

Petra Hrušková  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha za rok 2017

Příloha 2: Rozvaha za rok 2018

Příloha 3: Rozvaha za rok 2019

Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát za rok 2017

Příloha 5: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018

Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát za rok 2019

Příloha 7: Výsledovka za rok 2017

Příloha 8: Výsledovka za rok 2018

Příloha 9: Výsledovka za rok 2019

Příloha 10: CV Michal Osmola

Příloha 11: CV Petra Střížková

# Příloha 1: Rozvaha za rok 2017

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA ve zkráceném rozsahu ke dni 31.12.2017 pro malé účetní jednotky (v tis.Kč)

Název účetní jednotky  
**Petra Střížková**

Sídlo  
**Žákovská 1042/10  
73601 Havířov**

IČ  
**69133625**

Ozna- čení	A K T I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	01	<b>2129</b>	<b>-33</b>	<b>2096</b>	
A.	<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	02				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b> (B.I. + B.II. + B.III.)	03	<b>300</b>	<b>-33</b>	<b>267</b>	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	04				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	05	<b>300</b>	<b>-33</b>	<b>267</b>	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	06				
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	07	<b>1829</b>		<b>1829</b>	
C.I.	Zásoby	08	<b>400</b>		<b>400</b>	
C.II.	Pohledávky	09				
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	10				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	11				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C.IV.	Peněžní prostředky	13	<b>1429</b>		<b>1429</b>	
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	14				

Ozna- čení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	15	<b>2096</b>	
A.	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	16	<b>1696</b>	
A.I.	Základní kapitál	17		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A.III.	Fondy ze zisku	19		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	<b>1696</b>	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku +/-	22		
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b> (B.+C.)	23	<b>400</b>	
B.	<b>Rezervy</b>	24		
C.	<b>Závazky</b>	25	<b>400</b>	
C.I.	Dlouhodobé závazky	26		
C.II.	Krátkodobé závazky	27	<b>400</b>	
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	28		

Sestaveno dne ..	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka	

## Příloha 2: Rozvaha za rok 2018

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### ROZVAHA ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2018

pro malé účetní jednotky (v tis.Kč)

Název účetní jednotky

**Petra Střížková**

Sídlo

**Žákovská 1042/10**

**73601 Havířov**

IČ

**69133625**

Ozna- čení	A K T I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (A + B + C + D.)	01	<b>4861</b>	<b>-100</b>	<b>4761</b>	<b>2096</b>
A.	<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	02				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b> (B.I + B.II. + B.III.)	03	<b>300</b>	<b>-100</b>	<b>200</b>	<b>267</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	04				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	05	<b>300</b>	<b>-100</b>	<b>200</b>	<b>267</b>
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	06				
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I + C.II. + C.III. + C.IV.)	07	<b>4561</b>		<b>4561</b>	<b>1829</b>
C. I.	Zásoby	08	<b>400</b>		<b>400</b>	<b>400</b>
C. II.	Pohledávky	09				
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	10				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	11				
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C. IV.	Peněžní prostředky	13	<b>4161</b>		<b>4161</b>	<b>1429</b>
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	14				

Ozna- čení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A + B + C + D.)	15	<b>4761</b>	<b>2096</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I + A.II + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	16	<b>4461</b>	<b>1696</b>
A. I.	Základní kapitál	17	<b>1696</b>	
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A. III.	Fondy ze zisku	19		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	<b>2765</b>	<b>1696</b>
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku +/-	22		
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b> (B + C.)	23	<b>300</b>	<b>400</b>
B.	<b>Rezervy</b>	24		
C.	<b>Závazky</b>	25	<b>300</b>	<b>400</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	26		
C. II.	Krátkodobé závazky	27	<b>300</b>	<b>400</b>
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	28		

Sestaveno dne ..	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka	



# Příloha 3: Rozvaha za rok 2019

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA ve zkráceném rozsahu ke dni 31.12.2019 pro malé účetní jednotky (v tis.Kč)

Název účetní jednotky

**Petra Střížková**

Sídlo

**Žakovská 1042/10**

**73601 Havířov**

IČ

**69133625**

Ozna- čení	A K T I V A	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	01	<b>8115</b>	<b>-167</b>	<b>7948</b>	<b>4761</b>
A.	<b>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	02				
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b> (B.I. + B.II. + B.III.)	03	<b>300</b>	<b>-167</b>	<b>133</b>	<b>200</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	04				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	05	<b>300</b>	<b>-167</b>	<b>133</b>	<b>200</b>
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	06				
C.	<b>Oběžná aktiva</b> (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	07	<b>7815</b>		<b>7815</b>	<b>4561</b>
C. I.	Zásoby	08	<b>400</b>		<b>400</b>	<b>400</b>
C. II.	Pohledávky	09				
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	10				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	11				
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C. IV.	Peněžní prostředky	13	<b>7415</b>		<b>7415</b>	<b>4161</b>
D.	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	14				

Ozna- čení	P A S I V A	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	<b>PASIVA CELKEM</b> (A. + B. + C. + D.)	15	<b>7949</b>	<b>4761</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b> (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	16	<b>7649</b>	<b>4461</b>
A. I.	Základní kapitál	17	<b>4461</b>	<b>1696</b>
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A. III.	Fondy ze zisku	19		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	<b>3188</b>	<b>2765</b>
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku +/-	22		
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b> (B.+C.)	23	<b>300</b>	<b>300</b>
B.	<b>Rezervy</b>	24		
C.	<b>Závazky</b>	25	<b>300</b>	<b>300</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	26		
C. II.	Krátkodobé závazky	27	<b>300</b>	<b>300</b>
D.	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	28		

Sestaveno dne	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou		
..			
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka	

# Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát za rok 2017

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu pro malé a mikro účetní jednotky ke dni 31.12.2017 (v tis.Kč)

Název účetní jednotky

**Petra Střížková**

Sídlo

**Žákovská 1042/10**

**73601 Havířov**

IČ

**69133625**

Ozna- čení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01		
II.	Tržby za prodej zboží	02	16280	
A	Výkonová spotřeba	03	14495	
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	04		
C	Aktivace (-)	05		
D	Osobní náklady	06	40	
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	33	
III.	Ostatní provozní výnosy	08		
F	Ostatní provozní náklady	09	3	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	10	1709	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11		
G	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13		
H	Náklady související s ostatním dlouhodob. finanč.majetkem	14		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		
I	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J	Nákladové úroky a podobné náklady	17		
VII.	Ostatní finanční výnosy	18		
K	Ostatní finanční náklady	19	13	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	20	-13	
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21	1696	
L	Daň z příjmů	22		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	23	1696	
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	25	1696	
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	16280	

Sestaveno dne . . .

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Předmět podnikání

Právní forma účetní jednotky

Poznámka

# Příloha 5: Výkaz zisků a ztrát za rok 2018

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu pro malé a mikro účetní jednotky ke dni 31.12.2018 (v tis.Kč)

Název účetní jednotky

**Petra Střížková**

Sídlo

**Žakovská 1042/10**

**73601 Havířov**

IČ

**69133625**

Ozna- čení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01		
II.	Tržby za prodej zboží	02	18720	16280
A	Výkonová spotřeba	03	15822	14495
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	04		
C	Aktivace (-)	05		
D	Osobní náklady	06	50	40
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	67	33
III.	Ostatní provozní výnosy	08		
F	Ostatní provozní náklady	09	3	3
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	10	2778	1709
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11		
G	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13		
H	Náklady související s ostatním dlouhodob. finanč.majetkem	14		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		
I	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J	Nákladové úroky a podobné náklady	17		
VII.	Ostatní finanční výnosy	18		
K	Ostatní finanční náklady	19	13	13
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	20	-13	-13
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21	2765	1696
L	Daň z příjmů	22		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	23	2765	1696
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	25	2765	1696
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	18720	16280

Sestaveno dne . . .

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Předmět podnikání

Právní forma účetní jednotky

Poznámka



# Příloha 6: Výkaz zisků a ztrát za rok 2019

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zkráceném rozsahu pro malé a mikro účetní jednotky ke dni 31.12.2019 (v tis.Kč)

Název účetní jednotky

**Petra Střížková**

Sídlo

**Žákovská 1042/10**

**73601 Havířov**

IČ

**69133625**

Ozna- čení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01		
II.	Tržby za prodej zboží	02	21600	18720
A	Výkonová spotřeba	03	18259	15822
B	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	04		
C	Aktivace (-)	05		
D	Osobní náklady	06	70	50
E	Úpravy hodnot v provozní oblasti	07	67	67
III.	Ostatní provozní výnosy	08		
F	Ostatní provozní náklady	09	3	3
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	10	3201	2778
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	11		
G	Náklady vynaložené na prodané podíly	12		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	13		
H	Náklady související s ostatním dlouhodob. finanč.majetkem	14		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15		
I	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	16		
J	Nákladové úroky a podobné náklady	17		
VII.	Ostatní finanční výnosy	18		
K	Ostatní finanční náklady	19	13	13
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	20	-13	-13
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21	3188	2765
L	Daň z příjmů	22		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	23	3188	2765
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	24		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	25	3188	2765
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	26	21600	18720

Sestaveno dne . . .

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Předmět podnikání

Právní forma účetní jednotky

Poznámka

## Příloha 7: Výsledovka za rok 2017

02.04.2020 13:11

strana 1 z 1

### Výsledovka . . -31.12.2017 Petra Střížková • IČ 69133625 • DIČ CZ7954175119

Účet	Typ	Název konta	Náklady	výnosy
...5011	N	PHM	32 229,60	0,00
...5012	N	kancel.potřeby	3 718,80	0,00
504	N	Prodané zboží	14 300 000,00	0,00
...5180	N	pošta	400,00	0,00
...5180	N	telefon,internet	14 875,20	0,00
...5180	N	doprava	144 000,00	0,00
526	N	Sociální náklady individuálního	40 000,00	0,00
531	N	Daň silniční	3 000,00	0,00
551	N	Odpisy dlouhodobého nehmotného a	33 000,00	0,00
...5680	N	pojištění-auto,značky	13 000,00	0,00
604	V	Tržby za zboží	0,00	16 280 000,00
SOUČTY		SOUČTY	14 584 223,60	16 280 000,00
ZISK		ZISK	1 695 776,40	0,00

## Příloha 8: Výsledovka za rok 2018

02.04.2020 13:32

strana 1 z 1

### Výsledovka . . -31.12.2018 Petra Strízková • IČ 69133625 • DIČ CZ7954175119

Účet	Typ	Název konta	Náklady	Výnosy
...5011	N	PHM	49 584,00	0,00
...5012	N	kancel.potřeby	3 305,60	0,00
504	N	Prodané zboží	15 600 000,00	0,00
...5180	N	pošta	500,00	0,00
...5180	N	telefon,internet	12 809,20	0,00
...5180	N	doprava	156 000,00	0,00
526	N	sociální náklady individuálního	50 000,00	0,00
531	N	Daň silniční	3 000,00	0,00
551	N	odpisy dlouhodobého nehmotného a	66 750,00	0,00
...5680	N	pojištění-auto,značky	13 000,00	0,00
604	V	Tržby za zboží	0,00	18 720 000,00
SOUČTY		SOUČTY	15 954 948,80	18 720 000,00
ZISK		ZISK	2 765 051,20	0,00

## Příloha 9: Výsledovka za rok 2019

02.04.2020 14:18

strana 1 z 1

### Výsledovka . . -31.12.2019

Petra Střížková • IČ 69133625 • DIČ CZ7954175119

Účet	Typ	Název konta	Náklady	Výnosy
...5011	N	PHM	57 848,00	0,00
...5012	N	kancel.potřeby	4 793,12	0,00
504	N	Prodané zboží	18 000 000,00	0,00
...5180	N	pošta	1 000,00	0,00
...5180	N	telefon,internet	15 701,60	0,00
...5180	N	doprava	180 000,00	0,00
526	N	Sociální náklady individuálního	70 000,00	0,00
531	N	Daň silniční	3 000,00	0,00
551	N	odpisy dlouhodobého nehmotného a	66 750,00	0,00
...5680	N	pojištění-auto,značky	13 000,00	0,00
604	V	Tržby za zboží	0,00	21 600 000,00
SOUČTY		SOUČTY	18 412 092,72	21 600 000,00
ZISK		ZISK	3 187 907,28	0,00

## Příloha 10: CV Michal Osmola

### ŽIVOTOPIS

Michal Osmola

Žákovská 1042/10, 736 01 Havířov

**datum narození / věk:** 04. 02. 1983 / 37

**telefon:** 734 268 198

**e-mail:** michalosmola15@interia.pl

---

#### Dosažené vzdělání

1998–2002 Gymnázium, Francie, Dunkerk

#### Zahraniční studium

2002–2003 Fyzioterapeutická škola, Polsko, Vratislav

#### Pracovní zkušenosti

2012–2014 Odborný asistent v házenkářské lize, Belgie

2007–2011 Trenér mládeže házené, Belgie,

2004–2011 Profesionální extraligový hráč házené, Belgie

2002–2004 Profesionální extraligový hráč házené, Holandsko

---

#### Jazykové znalosti

polský jazyk – vynikající, aktivní

francouzský jazyk – vynikající, aktivní

holandský jazyk – vynikající, aktivní

#### Počítačové znalosti

internet (e-mail, www) – pokročilý

Microsoft Excel – pokročilý

Microsoft Outlook – pokročilý

Microsoft Word – pokročilý

#### Další dovednosti a zkušenosti

Práce v kolektivu, vedení týmu, motivace týmu. Umění se změřit na cíl. Schopnost pracovat v pod nátlakem. Pozitivní myšlení.

---

#### Řidičský průkaz

skupina B (ročně 20 000 km)

---

**Zájmy**

Motorismus, fitness, běh

V Havířově den 29. 3. 2019

Michal Osmola

## Příloha 11: CV Petra Střízková

### ŽIVOTOPIS

Bc. Petra Střízková, DiS.

Žákovská 1042/10, 736 01 Havířov

**datum narození / věk:** 17. 4. 1979 / 40

**telefon:** 734 268 196

**e-mail:** [p.strizkova@seznam.cz](mailto:p.strizkova@seznam.cz)

---

#### Dosažené vzdělání

- |            |   |
|------------|---|
| 2017–dosud | VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Ekonomika a management, |
| 2014–2017  | VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Ekonomika a management, |
| 2003–2007  | Vyšší odborná škola Goodwill, Zahraniční obchod,                                |
| 1994–1999  | Integrovaná střední škola obchodního podnikání, Český Těšín.                    |

#### Zahraniční studium

- |      |  |
|------|--|
| 2013 | Maastricht University, Faculty of Health, Medicine and Life Sciences, European Public Health, Nizozemí |
| 2012 | The Open University, The Open University Business School, Understanding management, Velká Británie     |

#### Odborné výcviky, Certifikáty

- |      |  |
|------|--|
| 2012 | Understanding management, Velká Británie   |
| 2010 | Level 2 Award in Emergency First Aid at Work, Velká Británie – odborný výcvik pro vedoucí pracovníky |
| 2010 | Hands on Fire, training course, Velká Británie – odborný výcvik pro vedoucí pracovníky               |
| 2010 | Foundation Health and Safety, Velká Británie – odborný výcvik pro vedoucí pracovníky                 |
| 2010 | Security Training Certificate, Velká Británie – odborný výcvik pro vedoucí pracovníky                |
| 2010 | HACCP training, Velká Británie – odborný výcvik pro vedoucí pracovníky                               |
-

### **Pracovní zkušenosti**

2019–2014 OSVČ

2011–2009 TRG Concessions, asistent generálního manažera, Velká Británie.  
Osobní zodpovědnost za veškeré interní a externí audity. Denní kontrola všech norem, kontrola bezpečnosti práce a kvality surovin, kontrola kvality. Plánování směn, školení zaměstnanců. Tým 40 lidí. Konzultace s oblastními manažery v rámci dosahování zadaných cílů.

2009–2005 Gondola Group, manažer pobočky, Velká Británie. Osobní zodpovědnost za celkový provoz. Nábor, školení nových pracovníků. Kontrola norem kvality, bezpečnosti práce. Plánování směn. Osobní zodpovědnost za interní a externí audity a za dosahování zadaných cílů. Tým 20 lidí.

2005–2003 OSVČ

---

### **Jazykové znalosti**

polský jazyk – vynikající, aktivní

anglický jazyk – vynikající, aktivní

### **Počítačové znalosti**

internet (e-mail, www) – pokročilý

Microsoft Excel – pokročilý

Microsoft Outlook – pokročilý

Microsoft Word – pokročilý

### **Další dovednosti a zkušenosti**

Práce v týmu, vedení týmu, motivace týmu.

Umění se změřit na cíl, promyšlení strategie, jak možno cíle dosáhnout.

Schopnost pracovat v pod nátlakem.

Pozitivní myšlení.

---

### **Řidičský průkaz**

skupina B (ročně 10 000 km)

---

### **Zájmy**

Běh, četba, lyžování, jízda na koni

V Havířově den 29. 3. 2019

Petra Střížková